

**PERBANDINGAN IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*  
DI SMA NEGERI 3 YOGYAKARTA DAN SMK NEGERI 4 YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan



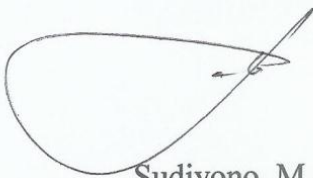
Oleh  
Anggit Cahya Kurniawan  
NIM 07101241007

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
JUNI 2013**

## PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul “Perbandingan Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta” yang disusun oleh Anggit Cahya Kurniawan, NIM 07101241007 ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diujikan.

Pembimbing I,

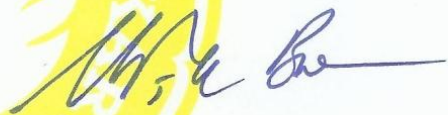


Sudyono, M.Si  
NIP. 19540406 198303 1 004



Yogyakarta, April 2013

Pembimbing II,



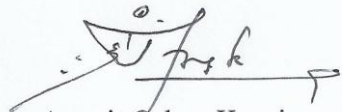
Dr. Udik Budi Wibowo  
NIP. 19610614 198702 1 001

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Tanda tangan dosen penguji yang tertera dalam halaman pengesahan adalah asli. Jika tidak asli, saya siap menerima sanksi ditunda yudisium pada periode berikutnya.

Yogyakarta, April 2013  
Yang menyatakan,



Anggit Cahya Kurniawan  
NIM. 07101241007

## PENGESAHAN

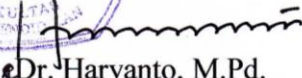
Skripsi yang berjudul “PERBANDINGAN IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DI SMA NEGERI 3 YOGYAKARTA DAN SMK NEGERI 4 YOGYAKARTA” yang disusun oleh Anggit Cahya Kurniawan, NIM 07101241007 ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 15 Mei 2013 dan dinyatakan lulus.

### DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Sudiyono, M.Si.	Ketua Penguji		31/5 2013
MD. Niron, M.Pd.	Sekretaris Penguji		28/5 2013
Prof. Dr. Yoyon Suryono, MS	Penguji Utama		31/5 2013
Dr. Udik Budi Wibowo	Penguji Pendamping		24/5-13

Yogyakarta, 18 JUN 2013  
Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Yogyakarta  
Dekan,



  
Dr. Haryanto, M.Pd.  
NIP. 19600902 198702 1 001



## MOTTO

*“Karena sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan.”*

[Q.S. Asy-Syarah (94): 5-6]

“Satu kesulitan tidak akan pernah mengalahkan dua kemudahan.”

## **PERSEMBAHAN**

Dengan rasa bahagia dan ketulusan hati, kupersembahkan karya ini kepada:

1. Ayah dan ibu tercinta, terima kasih yang tak terhingga atas dukungannya.
2. Istriku tercinta, yang senantiasa menemani kapanpun dan di manapun.
3. Saudara-saudaraku yang senantiasa memberi semangat.
4. Almamaterku Universitas Negeri Yogyakarta.
5. Agama, Nusa dan Bangsa.

# **PERBANDINGAN IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DI SMA NEGERI 3 YOGYAKARTA DAN SMK NEGERI 4 YOGYAKARTA**

Oleh  
Anggit Cahya Kurniawan  
NIM 07101241007

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: (1) implementasi TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta; (2) implementasi TQM di SMK Negeri 4 Yogyakarta; (3) perbandingan implementasi TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta; (4) faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sumber data meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf TU, peserta didik, selain itu data penelitian diperoleh dari dokumen-dokumen yang terkait dengan pelaksanaan TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan studi dokumen. Selanjutnya data yang terkumpul dianalisis dengan teknik analisis data kualitatif model interaktif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta ditunjukkan dengan adanya rencana strategis, kebijakan mutu, organisasi TQM terbalik (*upside-down organization*), model kepemimpinan partisipatif dan entrepreneur, sistem dan prosedur SMM ISO 9001: 2008, melakukan assesmen diri yang sudah berjalan sesuai dengan pedoman mutu dan perundang-undangan yang berlaku, didukung dengan kerja tim yang sudah memasuki tahap kerja keras, dalam 3 tahun terakhir SMA Negeri 3 Yogyakarta sudah mengalami pergantian 3 kali MR (*Management Representative*). (2) Perbandingan implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta adanya perbedaan yang terletak pada teknis pelaksanaan dan kelengkapan beberapa sarana prasarana penunjang TQM dari masing-masing, namun secara prinsip kedua sekolah memiliki kesamaan yakni berbasis pada kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta dan melakukan perbaikan secara terus menerus. (3) Faktor pendukung yang ada dalam implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta adalah adanya kebijakan Dikmenjur Kemdikbud yang meng-ISO-kan 150 SMK Negeri pada tahun 2005, adanya gambaran bahwa Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 berhasil diterapkan di sekolah, dan didukung dengan kelengkapan sarana prasarana sekolah. Faktor penghambat yang ada dalam implementasi TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta adalah sulitnya meyakinkan warga sekolah dalam mengimplementasikan TQM di sekolah dan dalam praktiknya ternyata pengenalan pelaksanaan TQM yang memerlukan waktu yang relatif lama untuk mengadakan perubahan budaya mutu.

Kata Kunci: *Perbandingan Implementasi TQM, SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta memberikan kemudahan atas segala hal, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi yang berjudul **“Perbandingan Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta”**.

Skripsi ini di susun untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, maka skripsi ini tidak akan terwujud. Oleh karena itu penulis dengan rendah hati ingin mengucapkan terimakasih tak terhingga kepada:

1. Rektor Universitas Negeri Yogyakarta selaku *Top Management* yang telah berhasil meningkatkan mutu pendidikan di UNY.
2. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan sarana dan prasarana selama masa studi penulis.
3. Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberi berbagai kemudahan.
4. Bapak Sudiyono, M.Si dan Bapak Dr. Udik Budi Wibowo, M.Pd selaku dosen pembimbing penulisan tugas akhir skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, pengarahan, dan masukan yang sangat berarti dalam penulisan skripsi ini.
5. Segenap dosen Manajemen Pendidikan yang telah memberikan berbagai ilmu pengetahuan selama penulis mengikuti perkuliahan.

6. Seluruh civitas akademika SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta atas informasi yang diberikan dan kesediaan waktunya untuk diwawancarai selama penelitian dan penulisan skripsi berlangsung.
7. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu atas bantuan dan dukungan yang diberikan.

Semoga Allah SWT membalas kebaikan yang telah diberikan dan menilainya sebagai amal ibadah. Penulis yakin bahwa penyusunan skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Saran dan kritik yang membangun sangat diperlukan demi perbaikan dan kesempurnaan skripsi ini.

Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat memberikan kontribusi bagi pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkan. Amin.

Yogyakarta, April 2013

Anggit Cahya Kurniawan



## DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN SURAT PERNYATAAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN MOTTO .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	13
C. Batasan Masalah .....	14
D. Rumusan Masalah .....	14
E. Tujuan Penelitian .....	15
F. Manfaat Penelitian .....	15

### BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep <i>Total Quality Management (TQM)</i> .....	17
1. Pengertian Mutu Pendidikan .....	17
2. Standar Mutu Pendidikan .....	19
3. Manajemen Mutu Terpadu (TQM) .....	21
4. Prinsip dan Komponen TQM .....	23
5. Keefektifan Kerja Tim TQM .....	30
6. Kepemimpinan TQM .....	32
7. Organisasi TQM .....	33
8. Biaya Mutu .....	39
B. Konsep Manajemen Sekolah dan ISO 9001 .....	41

1. Pengertian Manajemen .....	41
2. Pengertian Manajemen Sekolah dan ISO 9001.....	42
3. Ruang Lingkup Manajemen Sekolah .....	46
a. Manajemen Kurikulum/ Pengajaran .....	46
b. Manajemen Peserta Didik/ Kesiswaan .....	47
c. Manajemen Ketenagaan/ Kepegawaian .....	48
d. Manajemen Keuangan .....	49
e. Manajemen Sarana dan Prasarana .....	50
f. Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat .....	51
g. Manajemen Layanan Khusus .....	51
4. Standar Sekolah Bermutu .....	53
C. Kerangka Berpikir .....	54
D. Pertanyaan Penelitian .....	59

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan Penelitian .....	60
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	62
1. Tempat Penelitian .....	62
2. Waktu penelitian .....	62
C. Subjek Penelitian .....	63
D. Teknik Pengumpulan Data .....	64
1. Observasi .....	65
2. Wawancara .....	66
3. Dokumentasi .....	68
E. Instrumen Penelitian .....	68
F. Uji Keabsahan Data Penelitian .....	69
G. Teknik Analisis Data Penelitian .....	72
1. Reduksi Data ( <i>Data reduction</i> ) .....	73
2. Penyajian Data ( <i>Data display</i> ) .....	74
3. Penarikan Kesimpulan/ <i>verification</i> ( <i>Conclusion:</i> <i>drawing/ verifying</i> ) .....	75

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. <i>Setting</i> Penelitian .....	76
------------------------------------	----

1. Profil SMA Negeri 3 Yogyakarta.....	76
2. Profil SMK Negeri 4 Yogyakarta.....	78
B. Hasil Penelitian .....	80
1. Implementasi <i>Total Quality Management</i> di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta .....	82
a. Kepemimpinan dan Strategi TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta .....	82
b. Organisasi TQM SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta .....	109
c. Sistem dan Prosedur TQM SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta.....	112
d. Kerja Tim TQM SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta .....	115
e. Assesmen Diri SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta.....	117
f. Ruang Lingkup Garapan Manajemen SMA Negeri 3 Yogyakarta .....	121
g. Ruang Lingkup Garapan Manajemen SMK Negeri 4 Yogyakarta .....	131
C. Pembahasan .....	140
1. Kepemimpinan dan Strategi.....	141
a. Rencana Strategis.....	141
b. Kebijakan Mutu .....	144
c. Organisasi TQM.....	146
d. Model Kepemimpinan .....	147
e. Sistem dan Prosedur .....	159
f. Kerja Tim.....	162
g. Assesmen Diri .....	164
2. Manajemen Kurikulum .....	171
3. Manajemen Peserta Didik .....	175
4. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	181
5. Manajemen Sarana dan Prasarana.....	185
6. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi <i>Total Quality Management</i> (TQM) di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan	

SMK Negeri 4 Yogyakarta .....	189
7. Manfaat Implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta.....	191
D. Keterbatasan Penelitian .....	192
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	193
B. Saran .....	195
 <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	196
<b>LAMPIRAN</b> .....	199

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Tingkat Kematangan Tim TQM (Tuckman, 1985).....	31
Tabel 2. Jumlah Subjek Penelitian .....	64
Tabel 3. Struktur Kurikulum Kelas X SMA Negeri 3 Yogyakarta .....	124
Tabel 4. Struktur Kurikulum Program IPA SMA Negeri 3 Yogyakarta.....	125
Tabel 5. Struktur Kurikulum Program IPS SMA Negeri 3 Yogyakarta.....	126
Tabel 6. Jumlah Peserta Didik SMA Negeri 3 Yogyakarta Menurut Kelas .....	128
Tabel 7. Keadaan Guru SMA Negeri 3 Yogyakarta menurut Status Kepegawaian, Pendidikan, Golongan dan Jenis Kelamin.....	130
Tabel 8. Keadaan Karyawan/ Pegawai SMA Negeri 3 Yogyakarta menurut Status Kepegawaian, Pendidikan, Golongan dan Jenis Kelamin.....	130
Tabel 9. Keadaan Peserta Didik SMK Negeri 4 Yogyakarta TA. 2012-2013	135
Tabel 10. Keadaan Guru SMK Negeri 4 Yogyakarta Menurut Status Kepegawaian, Pendidikan dan Jenis Kelamin .....	136
Tabel 11. Keadaan Tenaga Kependidikan SMK Negeri 4 Yogyakarta Menurut Status Kepegawaian, Pendidikan dan Jenis Kelamin.....	137
Tabel 12. Daftar Inventaris Sarana dan Prasarana SMK Negeri 4 Yogyakarta.	139
Tabel 13. Perbandingan Implementasi TQM .....	140
Tabel 14. Rekapitulasi keadaan Guru SMA Negeri 3 Yogyakarta .....	182
Tabel 15. Rekapitulasi keadaan Guru SMK Negeri 4 Yogyakarta .....	182



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Mutu. Sumber: Sallis (2003: 139) .....	30
Gambar 2. Hierarki dan Organisasi Terbalik di Dunia Pendidikan Sumber Sallis (1993: 38) .....	35
Gambar 3. Daur Kehidupan Organisasi (Husaini Usman, 2010: 583) .....	36
Gambar 4. Tahap Pengembangan Organisasi Sumber: Sallis (1993: 79)....	38
Gambar 5. Kerangka Berfikir Implementasi TQM .....	58
Gambar 6. Komponen dalam Analisis Data ( <i>flow model</i> ) .....	72
Gambar 7. Komponen dalam Analisis Data ( <i>interactive model</i> ) .....	73
Gambar 8. Kerangka Berfikir Implementasi TQM .....	80
Gambar 9. Struktur Organisasi TQM SMA Negeri 3 Yogyakarta .....	110
Gambar 10. Struktur Organisasi TQM SMK Negeri 4 Yogyakarta.....	111
Gambar 11. Piramida Kepemimpinan Mutu (Arcaro, 2005: 17).....	156
Gambar 12. Proses Assesmen Diri (Husaini Usman, 2010: 506) .....	165

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian dari Fakultas Ilmu Pendidikan.....	199
Lampiran 2. Surat Izin dari Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.....	200
Lampiran 3. Surat Izin dari Pemerintah Provinsi DIY .....	201
Lampiran 4. Surat Keterangan Selesai Penelitian dari SMAN 3 Yogyakarta..	202
Lampiran 5. Surat Keterangan Selesai Penelitian dari SMKN 4 Yogyakarta...	203
Lampiran 6. Sasaran Mutu SMK Negeri 4 Yogyakarta .....	204
Lampiran 7. Standar Mutu Mekanisme Kerja SMK N 4 Yogyakarta.....	206
Lampiran 8. Standar Mutu PPDB SMK Negeri 4 Yogyakarta.....	207
Lampiran 9. Standar Mutu Kenaikan Kelas SMK N 4 Yogyakarta.....	208
Lampiran 10. Form <i>Corrective Action Request</i> SMA Negeri 3 Yogyakarta.....	209
Lampiran 11. Form Laporan Audit Internal SMA Negeri 3 Yogyakarta.....	210
Lampiran 12. Hasil Wawancara pada SMA Negeri 3 Yogyakarta .....	211
Lampiran 13. Hasil Wawancara pada SMK Negeri 4 Yogyakarta .....	218
Lampiran 14. Hasil Studi Dokumen SMA Negeri 3 Yogyakarta .....	222
Lampiran 15. Hasil Studi Dokumen SMK Negeri 4 Yogyakarta .....	225
Lampiran 16. Hasil Observasi SMA Negeri 3 Yogyakarta .....	228
Lampiran 17. Hasil Observasi SMK Negeri 4 Yogyakarta .....	235

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam era globalisasi yang semakin kompetitif sekarang ini, setiap pelaku pendidikan yang ingin memenangkan kompetisi di dalam dunia pendidikan akan memberikan perhatian penuh pada kualitas. Berdasarkan Statistik Akreditasi Berdasarkan Peringkat Provinsi D.I. Yogyakarta, Kota Yogyakarta, jenjang SMA dari total data: sebanyak 80 sekolah menunjukkan persentase sebesar 70% telah terakreditasi A, sedangkan untuk jenjang SMK menunjukkan persentase sebesar 88,37% telah terakreditasi A (<http://www.ban-sm.or.id/statistik>). Hal tersebut menunjukkan bahwa SMA dan SMK Kota Yogyakarta sangat memperhatikan kualitas pendidikan yakni dengan memenuhi Standar Nasional Pendidikan. Kualitas memberikan dampak positif dalam pendidikan. Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama, dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting.

Ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka-teki. Mutu dianggap sebagai sesuatu hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain. Salah satu yang mendasari mengapa hal tersebut bisa terjadi adalah bahwa mutu merupakan sebuah gagasan yang dinamis. Kekuatan emosi dan moral yang dimiliki mutu membuatnya menjadi sebuah gagasan yang

sulit untuk diseragamkan. Ada suatu kekhawatiran bahwa kekuatan emosi dan moral mutu tersebut akan hilang jika ia terlalu dicekoki dan direcoki dengan analisa akademik.

Ada berbagai macam bentuk strategi peningkatan mutu pendidikan diantaranya: Sistem Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), ISO 9001 (versi 2000 dan 2008) yang lebih mengedepankan pada pola proses bisnis yang terjadi dalam organisasi perusahaan sehingga hampir semua jenis usaha bisa mengimplementasi *system management* ini, BS5750 standar mutu di Inggris, Sistem Manajemen Mutu MBPE (*Malcolm Baldrige Performance Excellence*) yang berupa panduan manajemen dan pengukuran kinerja yang komprehensif dalam meningkatkan kinerja organisasi yang terdiri dari 7 (tujuh) kriteria dan cukup banyak kesesuaian dengan standar akreditasi BAN-PT maka standar mutu ini sering dipergunakan oleh Perguruan Tinggi, Sistem Manajemen dengan model *Balance Scorecard* (BSC) (perangkat manajemen kontemporer yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan). Pada dasarnya semua jenis strategi peningkatan mutu ini dibungkus dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan.

Salah satu permasalahan yang dihadapi pendidikan kita ialah rendahnya mutu pendidikan di setiap jenjang dan satuan pendidikan. Berbagai usaha telah dilakukan, namun mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti.

Berikut ini beberapa masalah yang membuat peningkatan mutu pendidikan tidak berjalan dengan baik, juga beberapa masalah yang menjadi sebab-sebab mengapa TQM sangat penting dan perlu: (1) Kebijakan dan manajemen pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau *input-output analysis* dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. Padahal dengan berfikir pendekatan sistem, baik *input*, proses, *output*, maupun *outcome* pendidikan harus diperhatikan secara professional dan proporsional. Pendekatan *input-output* selama ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang jika dipenuhi semua *input*, maka lembaga ini akan menghasilkan *output* yang dikehendaki. (2) Manajemen pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai pelaksana pendidikan yang sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang berjalur sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang diputuskan tidak cocok dengan kondisi sekolah setempat. Sekolah sebagai subordinasi birokrasi menjadi kehilangan kemandirian, keluwesan, motivasi, kreativitas, dan inisiatif untuk memajukan sekolahnya. (3) Peran serta orang tua/ wali siswa dalam manajemen pendidikan selama ini sangat minim. Akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat sangat lemah. Sekolah tidak punya beban mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat khususnya kepada orang tua/ wali siswa.



Selain itu, strategi yang dikembangkan dalam penggunaan TQM di dunia pendidikan akan menemui berbagai kendala, TQM yang notabene membutuhkan keseragaman gerak di segala lini nyata-nyatanya harus terkendala dengan berbagai macam hal diantaranya birokrasi yang buruk. Birokrasi Indonesia sering diidentikkan dengan PNS yang lamban, KKN, dan *red tape* (prosedur birokratis yang berlebihan, sangat memakan waktu dan biaya) (Kompas, 2005a: 38), ditambah lagi dengan konsistensi dan keseriusan yang nyaris tidak dikenal lagi di negeri ini. Kepastian tatanan aturan demikian langka. Padahal, titik nadir tak terhindarkan tanpa tatanan bernegara yang dipegang teguh. Nasihat dan sumpah jabatan ibarat jualan yang tidak laku. Orang mengaku beragama, tetapi korupsi. Dalam keburaman itu, reformasi birokrasi tak terelakkan harus dilakukan (Kompas, 2005b: 34).

Belum tuntas permasalahan birokrasi kita, ditambah lagi dengan keadaan guru di Indonesia yang cukup memprihatinkan. Data Balitbang Depdiknas (2006: 34) menunjukkan bahwa, sebagian guru di Indonesia bahkan dinyatakan tidak layak mengajar. Persentase guru menurut kelayakan mengajar dalam tahun 2005-2006 di berbagai satuan pendidikan sebagai berikut: untuk SD yang layak mengajar hanya 14,37% (negeri) dan 25,89% (swasta), untuk SMP 62,80% (negeri) dan 55,96% (swasta), untuk SMA 85,09% (negeri) dan 79,70% (swasta), serta untuk SMK yang layak mengajar 77,97% (negeri) dan 74,46% (swasta).

Kebanyakan guru belum memiliki profesionalisme yang memadai untuk menjalankan tugasnya sebagaimana disebut dalam pasal 39 UU No 20 tahun 2003 yakni merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan, melakukan pelatihan, melakukan penelitian dan melakukan pengabdian masyarakat.

Kelayakan mengajar itu jelas berhubungan dengan tingkat pendidikan guru itu sendiri. Data Balitbang Depdiknas (2006: 29-33) menunjukkan dari sekitar 1,3 juta guru SD/MI hanya 14,01% (S1 keguruan) dan 1,17% (S1 non keguruan). Selain itu, dari 616.364 guru SLTP/MTs 54,58% (S1 keguruan) dan 4,97% (S1 non keguruan). Di tingkat Sekolah Menengah Atas, dari 267,410 guru, 73,45% (S1 keguruan) dan 7,83% (S1 non keguruan).

Selain itu, hal yang menyebabkan mutu pendidikan sulit terwujud adalah paradigma yang kurang tepat dari pelaku pendidikan maupun masyarakat tentang sekolah yang bermutu yang harus mahal, karena pada dasarnya justru sekolah bermutulah, yang harus mampu mengelola sekolah menjadi sekolah yang murah dengan memberikan pelayanan prima. Menurut Deming dalam Gaspersz (2011: 3), apabila suatu perusahaan bisnis dan industri/ institusi dengan komitmen yang tinggi dari manajemen secara simultan berhasil mengurangi pemborosan (*waste*) terus menerus yang ditandai oleh biaya kualitas total semakin menurun dan berhasil juga meningkatkan kepuasan pelanggan terus menerus, maka dalam perjalanan

waktu akan menghasilkan keuntungan yang semakin tinggi, karena penerimaan total (*total revenue*) akan semakin meningkat sedangkan biaya total (*total cost*) akan semakin menurun. Pada akhirnya, akan meningkatkan pertumbuhan perusahaan/ institusi melalui peningkatan keuntungan terus-menerus (*continuous profit improvement*), karena besaran keuntungan yang merupakan selisih antara penerimaan total (*total revenue*) dan biaya total (*total cost*) akan semakin besar dari waktu ke waktu.

Menurut Deming dan Juran (Sallis, 1993: 71), bahwa kegagalan mutu pendidikan adalah akibat komitmen manajemen yang salah. Sebab-sebab umum kegagalan mutu dalam pendidikan; berupa desain kurikulum yang jelek, gedung yang tidak terawat, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, perencanaan kerja yang tidak jelas, dan kekurangan sumber informasi yang penting, serta pengembangan staf yang kurang baik. Secara khusus kegagalan mutu karena tidak dipatuhinya prosedur dan aturan, kegagalan komunikasi atau mudah salah paham, anggota staf belum memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai dan sikap yang diperlukan sebagai syarat-syarat guru dan manajer sekolah, kurangnya motivasi serta masalah perlengkapan.

Fakta lain menunjukkan bahwa 19% bangunan sekolah di Indonesia rusak terutama pada daerah terpencil. Selain itu, guru masih banyak yang belum layak mengajar terutama guru Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional, dan Sekolah

Menengah Kejuruan (SMK). Hal tersebut diungkap oleh Kasubdit Penyuluh HAM pada Ditjen HAM Kementerian Hukum dan HAM, Mardiana S Hartatie, MH (Kedaulatan Rakyat, 2012: 9).

Beberapa fakta di atas menjadi satu tantangan tersendiri dalam mengupayakan pendidikan yang bermutu, oleh karena itu *Total Quality Management* (TQM) hadir sebagai suatu kiat manajemen yang difokuskan pada perbaikan proses untuk kepuasan pelanggan, yang dipandang berhasil di dunia industri di negara-negara maju seperti Jepang dan Amerika, mulai dilirik oleh institusi pendidikan untuk diadaptasikan dengan tujuan untuk menghasilkan “produk” yang berkualitas (Sallis, 1993: 31).

Penerapan manajemen mutu dalam pendidikan ini lebih populer dengan sebutan istilah *Total Quality Education* (TQE). Dasar dari manajemen ini dikembangkan dari konsep *Total Quality Management* (TQM), yang pada mulanya diterapkan pada dunia bisnis kemudian diterapkan pada dunia pendidikan. Secara filosofis, konsep ini menekankan pada pencarian secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

Strategi yang dikembangkan dalam penggunaan manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan adalah institusi pendidikan memposisikan dirinya sebagai institusi jasa atau dengan kata lain menjadi industri jasa, yakni institusi yang memberikan pelayanan (*service*) sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan (*customer*). TQM berlandaskan pada kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama. Pelanggan dapat dibedakan

menjadi pelanggan dalam (*internal customer*) dan pelanggan luar (*external customer*). Dalam dunia pendidikan yang termasuk pelanggan dalam adalah pengelola institusi pendidikan itu sendiri, misalkan manajer, guru, staff, dan penyelenggara institusi. Sedangkan yang termasuk pelanggan luar adalah masyarakat, pemerintah dan dunia industri. Jadi, suatu institusi pendidikan disebut bermutu apabila antara pelanggan internal dan eksternal telah terjalin kepuasan atas jasa yang diberikan.

Pada praktiknya pelaksanaan TQM belum sesuai dengan harapan. Hal ini sesuai dengan pendapat Novi Priani dan D. Wayu Ariani dalam Husaini Usman (2010: 620) menyatakan bahwa pada praktiknya ternyata pengenalan pelaksanaan TQM tidak luput dari hambatan. Pelaksanaan TQM merupakan pekerjaan yang berat dan memerlukan waktu yang relatif lama untuk mengadakan perubahan budaya mutu karena esensi dari TQM adalah perubahan budaya. Perubahan ini adalah untuk memenuhi harapan pelanggan. Pelaksanaan TQM membutuhkan kepemimpinan yang kuat, kedisiplinan guru, staf tata usaha, dan siswa serta merupakan perubahan yang luar biasa bagi dunia pendidikan. Ketakutan terhadap metode baru merupakan hambatan besar dalam menerapkan TQM. Takut akan ketidaktahuan, takut mengerjakan sesuatu dengan cara yang berbeda, takut percaya pada orang lain, takut membuat kesalahan, dan sebagainya. Selain itu, Hitman dalam Husaini Usman (2010: 618) menyatakan bahwa ada lima hambatan dalam melaksanakan TQM dalam dunia pendidikan, yaitu:

- (1) sasaran dari berbagai metode perbaikan mutu tradisional pada



lembaga-lembaga pendidikan hanya berupa kesesuaian terhadap standar, (2) standar penjaminan mutu seringkali disusun terlalu rendah atau terlalu tinggi sehingga program-program pendidikan akan mengalami kesulitan dalam pencapaiannya, (3) definisi klasik mengenai penjaminan mutu terlalu sempit, (4) pendekatan mutakhir yang mengonsentrasikan hanya pada kinerja pengajaran dan mengurangi penekanan pada kontribusi dari hal-hal yang bukan berkaitan dengan pengajaran, dan (5) pendekatan yang mutakhir yang hanya menekankan pada instruktur pendidikan.

Keberhasilan dalam menerapkan TQM di suatu lembaga pendidikan tergantung dari visi yang digunakan oleh tenaga pengajar dan para pemimpinnya. Sasarannya adalah memperbaiki proses belajar mengajar dengan memberdayakan peserta didiknya dan meningkatkan tanggungjawabnya dalam proses belajar.

Pelaksanaan TQM di SMA-SMK wilayah Kota Yogyakarta secara umum sudah mengalami peningkatan dimana cukup ditandainya dengan menjamurnya Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional dengan bungkus label sertifikat ISO 9001: 2008. Namun, pada pelaksanaannya belum optimal yakni masih bersifat administratif dan belum menyentuh aspek yang lebih substansial lagi.

SMA Negeri 3 merupakan salah satu lembaga pendidikan favorit di Yogyakarta dengan persentase kelulusan 100% tahun 2006-2012 dan tingkat kelanjutan studi ke perguruan tinggi tahun 2009-2011 mencapai 98%.

Persaingan dan perubahan yang menantang telah memacu dunia pendidikan untuk mampu beradaptasi dengan mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kompetensi mereka sehingga mampu bersaing dengan efektif. Demikian pula dengan SMA Negeri 3 Yogyakarta yang telah mengimplementasikan TQM. Lembaga pendidikan ini telah memiliki sertifikat [Akreditasi](#) dari Badan Akreditasi Sekolah (BAS) dengan nilai A, dan Standar Manajemen Mutu (SMM) [ISO](#) 9001: 2008.

Berdasarkan visi SMA Negeri 3 Yogyakarta yaitu terwujudnya SMA Negeri 3 Yogyakarta sebagai sekolah berwawasan global, berbudaya dan berkepribadian nasional, berbasis teknologi informasi yang mampu menyiapkan generasi penerus yang memiliki iman, taqwa, budi pekerti luhur, terdidik dan berkemampuan sebagai kekuatan garda terdepan dalam membangun Bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Visi yang dicanangkan oleh lembaga pendidikan ini terbukti menjadikan lembaga berkembang dari waktu ke waktu.

Implementasi *Total Quality Management* di SMA Negeri 3 Yogyakarta dapat dideskripsikan dengan keberadaan tim SMM ISO 9001: 2008/ Manajemen Mutu yang diejawantahkan dengan Wakil Kepala Sekolah bidang Manajemen Mutu yang mana tugas pokok dan fungsi dimaksudkan membantu tugas kepala sekolah maupun pengawas sekolah. Dan kebijakan adanya wakil kepala sekolah bidang Manajemen Mutu ini tidak sembarang diberikan oleh Dinas Pendidikan setempat kepada

sekolah yang telah menerapkan SMM ISO 9001: 2008. Hasil dari wawancara antara peneliti dengan Wakasek Bid. Manajemen Mutu Drs. H. Jumiran, M.Pd.I bahwa kebijakan dimaksudkan untuk membantu tugas kepala sekolah dalam rangka meningkatkan dan menjaga mutu sekolah yang notabene sekolah tergolong besar, dan tidak ada tumpang tindih tugas antara kepala sekolah dan pengawas sekolah. Dalam mengimplementasikan TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta masih terdapat kendala yakni masih adanya guru yang tidak mendukung keberadaan sistem ini.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan juga merangsang dan mempercepat pertumbuhan SMK diiringi dengan upaya mendorong peningkatan program pendidikan kejuruan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang terus berubah. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Mohammad Nuh menargetkan masyarakat Indonesia akan berpendidikan minimal SMA-SMK pada tahun 2020 (Republika Online, 2 Juni 2012). SMK merupakan sekolah yang berorientasi pada dunia kerja dan salah satu tujuannya memberikan bekal siap kerja pada siswa sebagai tenaga kerja yang terampil tingkat menengah sesuai dengan persyaratan yang dituntut oleh dunia kerja. Kegiatan belajar mengajar pada tingkat sekolah menengah kejuruan diarahkan untuk membentuk kemampuan siswa dalam mengembangkan perolehan belajarnya baik pada aspek pengetahuan, keterampilan, dan tata nilai maupun pada aspek sikap guna menunjang pengembangan potensinya.

Sebagai bagian dari Sistem Pendidikan Nasional, Pendidikan Menengah Kejuruan merupakan pendidikan yang mengutamakan pengembangan kemampuan peserta didik untuk dapat bekerja dalam bidang tertentu, kemampuan beradaptasi di lingkungan kerja, melihat peluang kerja dan mengembangkan diri di kemudian hari. Pendidikan menengah kejuruan adalah lembaga yang mempersiapkan anak didiknya menjadi manusia yang produktif, yang dapat bekerja di bidangnya setelah mendapat pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi.

SMK Negeri 4 Yogyakarta adalah Sekolah Menengah Kejuruan Bidang Keahlian Pariwisata yang telah menerapkan sistem manajemen mutu (SMM ISO 9001: 2008). Visi SMK Negeri 4 Yogyakarta adalah menjadi lembaga pendidikan yang unggul, mandiri, berazaskan Imtaq. SMK Negeri 4 Yogyakarta memiliki program keahlian Usaha Jasa Pariwisata, Akomodasi Perhotelan, Tata Boga, Patiseri, Tata Kecantikan Kulit, Tata Kecantikan Rambut, Tata Busana, dan Hotel Restoran. Selanjutnya, untuk menjawab tantangan Visi tersebut sekolah memiliki misi membekali pengetahuan dan keterampilan serta sikap sebagai bekal dasar untuk pengembangan diri tamatan secara berkelanjutan, serta menyiapkan tenaga kerja tingkat menengah yang berkualitas profesional untuk mengisi tuntutan pembangunan dan dunia kerja.

Dalam rangka menilik kualitas pengelolaan pendidikan dengan didasari atas sertifikasi SMM ISO 9001: 2008 yang diperoleh SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta sebagaimana telah kita

ketahui, standar mutu memiliki peranan dalam TQM yaitu memberikan pesan aktual dan potensial kepada pelanggan, bahwa institusi menggunakan mutu secara serius, dan bahwa kebijakan-kebijakan dan praktek-prakteknya sesuai dengan standar mutu nasional dan internasional sehingga dapat memberikan kepercayaan eksternal di samping membangun kebanggaan internal. Maka perlu adanya kajian akademik mendalam dalam bentuk evaluasi terhadap implementasi *Total Quality Management* (TQM). Untuk itulah penelitian ini berusaha membandingkan implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta melalui manajemen pendidikannya yang pada akhirnya mampu meningkatkan daya saing, khususnya pada SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Belum ada keseragaman pemahaman tentang konsep mutu di kalangan sekolah.
2. Belum semua warga sekolah memahami secara menyeluruh terhadap konsep *Total Quality Management* (TQM).
3. Sebagian guru belum memiliki kualifikasi yang sesuai dengan Undang-Undang yang ada.

4. Masih adanya guru yang kurang mendukung keberadaan TQM sebagai sebuah sistem perbaikan mutu sekolah.

### **C. Pembatasan Masalah**

Mengingat begitu luasnya permasalahan di atas, maka masalah dalam penelitian ini akan dibatasi pada: “Perbandingan Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta”.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, dapat dirumuskan masalah penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi *Total Quality Management* di SMA Negeri 3 Yogyakarta?
2. Bagaimana implementasi *Total Quality Management* di SMK Negeri 4 Yogyakarta?
3. Bagaimana perbandingan implementasi *Total Quality Management* di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta?
4. Apa faktor pendukung dan penghambat yang ada dalam implementasi *Total Quality Management* di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta?

## **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya, dapat dirumuskan tujuan penelitian ini, antara lain untuk mengetahui:

1. Implementasi *Total Quality Management* di SMA Negeri 3 Yogyakarta.
2. Implementasi *Total Quality Management* di SMK Negeri 4 Yogyakarta.
3. Perbedaan dan Persamaan implementasi *Total Quality Management* di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta.
4. Faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta.

## **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan atau diinginkan dalam penelitian ini, antara lain memberikan manfaat teoritis dan manfaat praktis:

1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan kajian dan konsep yang lebih mendalam tentang *Total Quality Management* (TQM) serta implementasinya sehingga dapat dijadikan dasar dan acuan untuk penelitian selanjutnya, dan konsep TQM dapat berkembang serta dapat meningkatkan mutu pendidikan.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan:

- a. Dapat memberikan manfaat bagi di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta dalam mengadakan evaluasi pengelolaan pendidikan menyangkut fungsi dan perannya sebagai lembaga pendidikan dalam meningkatkan standar mutu melalui implementasi *Total Quality Management* (TQM).
- b. Di samping itu, juga sebagai input bagi pengelola pendidikan maupun lembaga yang terkait dalam menentukan arah kebijakan menuju pada upaya perbaikan mutu (TQM) di tengah percaturan global. Selanjutnya manfaat yang diharapkan berupa pengetahuan mengenai peran sekolah dalam menghasilkan lulusan berkualitas, yang dapat dijadikan acuan bagi lembaga pendidikan yang sama untuk penelitian selanjutnya yang ingin dikembangkan.



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI DAN KERANGKA BERPIKIR**

#### **A. Konsep *Total Quality Management* (TQM)**

##### **1. Pengertian Mutu Pendidikan**

Mutu merupakan suatu hal yang sangat penting dalam kehidupan manusia baik secara individual, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Istilah mutu memiliki banyak arti, bergantung pada orang yang mengartikannya. Definisi mutu dalam Kamus Inggris-Indonesia yang berbunyi *quality* artinya taraf atau tingkatan kebaikan; nilai sesuatu. Sedangkan definisi mutu menurut Rohiat (2008: 52) adalah “gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan/ tersirat yang mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.”

Menurut Sallis (1993: 22-23) mutu adalah suatu ide yang dinamis maka definisinya tidak boleh kaku karena sama sekali tidak akan membantu memahami mutu. Dalam pandangannya mutu merupakan sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif. Mutu dalam percakapan sehari-hari sebagian besar dipahami sebagai sesuatu yang absolut, misalnya restoran yang mahal dan mobil-mobil yang mewah. Sebagai suatu konsep yang absolut, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, dan benar merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Dalam definisi yang absolut, sesuatu yang bermutu

merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli. Dengan demikian produk yang bermutu adalah sesuatu yang dibuat secara sempurna dan dengan biaya yang mahal. Mutu dalam pandangan ini menunjukkan keunggulan status dan posisi, dimana sedikit orang yang dapat mencapainya. Bila dipraktikkan dalam dunia pendidikan konsep mutu absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang mampu membayarnya. Dalam konsep relatif, mutu bukan merupakan atribut dari produk atau jasa. Sesuatu dianggap berkualitas/ bermutu jika barang atau jasa memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Oleh karena itu, kualitas bukanlah merupakan tujuan akhir, melainkan sebagai alat ukur atas produk akhir dari standar yang ditentukan.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 tahun 2009 tentang sistem penjaminan mutu pendidikan Pasal (1) ayat (1), memberikan pengertian bahwa mutu pendidikan adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan Sistem Pendidikan Nasional.

Mutu yang dimaksud dalam hal ini, yaitu dalam konteks mutu pendidikan adalah konsep relatif, dimana mutu pendidikan merupakan ukuran total sifat dari sebuah produk atau jasa yang mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan baik masa kini maupun yang akan datang.

## **2. Standar Mutu Pendidikan**

Standar mutu pendidikan di Indonesia ditetapkan dalam suatu standarisasi nasional dan dikenal dengan Standar Nasional Pendidikan. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 1 ayat (1) memberikan pengertian bahwa Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan tersebut meliputi:

- 1) Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
- 2) Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- 3) Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
- 4) Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.

- 5) Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
- 6) Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
- 7) Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
- 8) Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.

### 3. Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*)

Menurut Besterfield (1994: 443),

*TQM is defined as both a philosophy and a set of guiding principles that represent the foundation of a continuously improving organization. It is the application of quantitative methods and human resources to improve all the processes within an organization and exceed customer needs now and in the future.*

(TQM merupakan sebuah filosofi dan seperangkat alat pemandu yang menunjukkan sebuah perbaikan secara terus-menerus dalam sebuah organisasi. TQM diterapkan dalam rangka memperbaiki proses dalam organisasi dan menjawab kebutuhan pelanggan saat ini dan masa yang akan datang)

*Total Quality Management* (TQM) adalah suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customers* pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus menerus (Mulyadi, 1998: 10). TQM merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah), dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi.

Selanjutnya Zikmund (2003: 188) menyatakan “*total quality management is a business strategy for integrating customer-driven quality throughout an organization*”. atau *Total Quality Management* merupakan sebuah usaha untuk mengintegrasikan kebutuhan pelanggan di dalam organisasi.

Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) dalam konteks pendidikan merupakan sebuah filosofi metodologi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan, saat ini maupun masa yang akan datang (Sallis, 2010: 73). Dalam *Quality Vocabulary (ISO 9000:2005)* mendefinisikan Manajemen Kualitas sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijakan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*), dan peningkatan kualitas (*quality improvement*). Tanggungjawab untuk manajemen kualitas ada pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan oleh manajemen puncak (*top management*), dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi.

Pada hakekatnya tujuan institusi pendidikan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan dan dalam TQM kepuasan pelanggan ditentukan oleh *stakeholder* lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena hanya dengan memahami proses dan kepuasan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai kualitas. Semua usaha/ manajemen dalam TQM harus diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, apa yang dilakukan

manajemen tidak ada gunanya bila tidak melahirkan kepuasan pelanggan.

#### **4. Prinsip dan Komponen TQM**

Menurut Hensler dan Brunell (dalam Husaini Usman, 2010: 572) ada 4 (empat) prinsip utama dalam TQM, yaitu sebagai berikut: (1) kepuasan pelanggan; (2) respek terhadap setiap orang; (3) manajemen berdasarkan fakta; dan (4) perbaikan terus menerus.

##### **a. Kepuasan Pelanggan**

Menurut Gaspersz (2011: 36), “pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita (atau perusahaan kita) untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan oleh karena itu akan memberikan pengaruh pada kinerja (*performance*) kita (atau perusahaan kita)”. Pada dasarnya ada tiga macam pelanggan dalam kualitas modern, yaitu: (1) pelanggan internal (*internal customer*) merupakan orang yang berada di dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada kinerja (*performance*) pekerjaan (atau perusahaan) kita; (2) pelanggan antara (*intermediate customer*) merupakan mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk itu; (3) pelanggan eksternal (*external customer*) merupakan pembeli atau pemakai akhir produk, yang sering disebut pelanggan nyata (*real customer*). Pada dasarnya kepuasan pelanggan dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu

keadaan di mana kebutuhan-kebutuhan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi. Apabila dalam konteks pendidikan maka Pelanggan sekolah meliputi 2 (dua) bagian yakni pelanggan internal dan eksternal sekolah saja. Pelanggan eksternal sekolah adalah orang tua siswa, pemerintah, dan masyarakat termasuk komite sekolah. Pelanggan internal sekolah adalah siswa, guru, dan staf tata usaha. Dalam arti lain, sekolah mempunyai pelanggan primer yakni siswa, pelanggan sekunder yakni orang tua siswa, serta pelanggan tertier yaitu pemerintah dan masyarakat. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan/ organisasi sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka peningkatan kualitas hidup pelanggan, semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasan pelanggan. Esensi TQM adalah semua pelanggan dalam TQM harus dipuaskan.

#### **b. Respek terhadap Setiap Orang**

Dalam sekolah yang bermutu kelas dunia, setiap orang di sekolah dipandang memiliki potensi. Orang yang ada di organisasi dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai dan dipandang sebagai aset organisasi. Oleh karena itu, setiap orang diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk berprestasi, berkarier, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.



### c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Sekolah kelas dunia berorientasi pada fakta, maksudnya setiap keputusan selalu didasarkan pada fakta, bukan pada perasaan (*feeling*) atau ingatan semata. Ada 2 (dua) konsep yang berkaitan dengan hal ini: (1) prioritatisasi, yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan menggunakan data, manajemen, dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu; (2) variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi.

### d. Perbaikan Terus-menerus

Perbaikan terus menerus sering dikenal dengan *kaizen*. Menurut Yoshinobu Nayatani, dari Universitas Osaka, Jepang (Gaspersz, 2011: 252), bahwa penerapan *kaizen* dalam manajemen kualitas memberikan dampak positif sebagai berikut:

- 1) Setiap orang akan mampu menemukan masalah lebih cepat;
- 2) Setiap orang akan memberikan perhatian dan penekanan pada tahap perencanaan;
- 3) Mendukung cara berfikir yang berorientasi pada proses;
- 4) Setiap orang akan berkonsentrasi pada masalah-masalah yang lebih penting dan mendesak untuk diselesaikan; dan
- 5) Setiap orang akan berpartisipasi dalam membangun sistem yang baru.

*Kaizen* tidak menggantikan atau menghalangi inovasi karena keduanya saling melengkapi. Idealnya inovasi harus dimulai sesudah *kaizen* kehabisan tenaga, dan *kaizen* harus meneruskan segera setelah inovasi dimulai. Ditambahkan lagi oleh Yotaro Kobayashi (Fuji Xerox) dalam (Gaspersz, 2011: 252) menyatakan bahwa: ”*kaizen* menyempurnakan keadaan sosial yang ada dengan membawa nilai tambah kepadanya. *Kaizen* pasti akan memberikan hasil positif apabila usaha perbaikan terus-menerus itu diarahkan kepada sasaran yang jelas”.

Jika diterapkan dalam dunia pendidikan maka akan terumus konsep yang berlaku yakni siklus PDCA (perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh).

Perbedaan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menyelenggaran sekolah adalah komponen dan cara penggunaan komponen tersebut. Goetsch & Davis dalam Husaini Usman (2010: 574), menyebutkan 10 komponen-komponen TQM menjadi 10 unsur utama, yang terangkum menjadi:

- a. *Fokus pada Kepuasan Pelanggan*, dalam TQM, baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan *driven*. Pelanggan eksternal menentukan lulusan, sedangkan pelanggan internal menentukan mutu, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan lulusan.

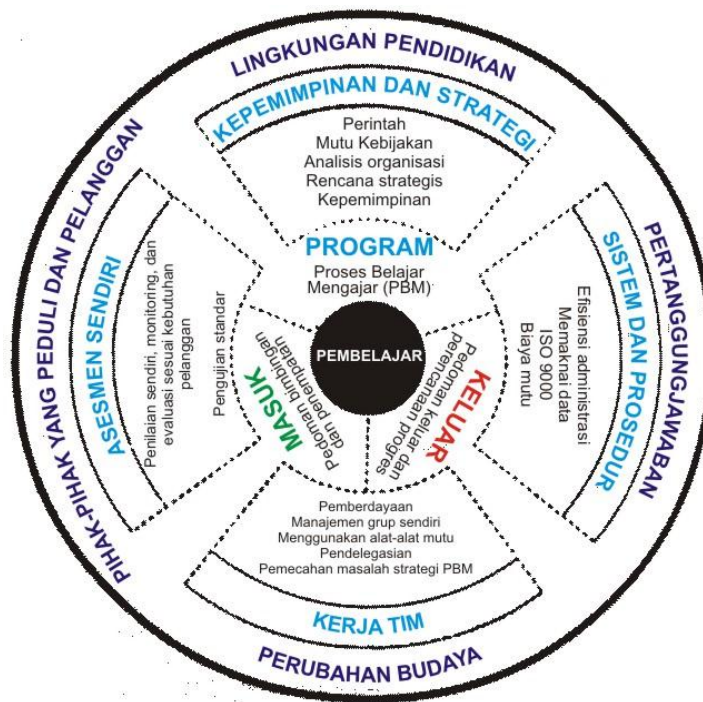
- b. *Obsesi terhadap Mutu*, Sekolah harus terobsesi untuk memenuhi yang diinginkan pelanggan yang berarti bahwa setiap karyawan berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya. Apabila sekolah terobsesi dengan mutu maka berlaku prinsip *good enough is never good enough*.
- c. *Pendekatan Ilmiah*, pendekatan ini sangat diperlukan terutama untuk mendesain pekerjaan, dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data lapangan sangat diperlukan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.
- d. *Komitmen Jangka Panjang*, TQM merupakan paradigma baru, untuk itu dibutuhkan budaya baru pula. Komitmen jangka panjang sangat diperlukan guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan baik.
- e. *Kerja Sama Tim (Teamwork)*, dalam organisasi yang dikelola secara tradisional sering dijumpai persaingan antar guru. Akan tetapi, persaingan internal ini cenderung hanya menghabiskan energi saja, yang akhirnya berdampak pada tidak meningkatnya daya saing eksternal. Sebaliknya, organisasi TQM menerapkan kerja sama tim, kemitraan dijalin dan dibina, baik antarwarga sekolah maupun luar sekolah.

- f. *Perbaikan Sistem secara Terus-menerus*, setiap produk memanfaatkan proses tertentu dalam suatu sistem sehingga sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar mutu dapat meningkat.
- g. *Pendidikan dan Pelatihan*, sekolah yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang mendasar, dengan hal tersebut guru dan staf tata usaha akan meningkat keterampilan teknisnya. Esensi dari diklat bagi guru adalah untuk meningkatkan keterampilan dan profesionalismenya.
- h. *Kebebasan yang Terkendali*, keterlibatan dan pemberdayaan guru dan staf tata usaha dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sangat penting karena dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keputusan yang dibuat serta dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil pengendalian yang terencana.
- i. *Kesatuan Tujuan*, sekolah harus memiliki kesatuan tujuan yang jelas agar TQM mampu diterapkan dengan baik. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti harus selalu ada persetujuan antara pihak kepala sekolah dengan guru dan staf tata usaha mengenai upah dan kondisi kerja.

j. *Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Guru dan Staf Tata Usaha*, hal ini memiliki manfaat: (1) dapat menghasilkan keputusan yang baik dan perbaikan yang efektif karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja; (2) meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang yang harus melaksanakan.

Sedangkan menurut Sallis dalam Husaini Usman (2010: 577) menyatakan bahwa kerangka komponen-komponen mutu meliputi: 1) Kepemimpinan dan strategi meliputi komitmen, kebijakan mutu, analisis organisasional, misi dan rencana strategis, serta kepemimpinan; 2) sistem dan prosedur, meliputi efisiensi administratif, pemaknaan data, ISO 9001, dan biaya mutu; 3) kerja tim, meliputi pemberdayaan, memanaj diri sendiri, kelompok, alat mutu yang digunakan; 4) assesmen diri sendiri meliputi assesmen sendiri, *monitoring* dan evaluasi, survey kebutuhan pelanggan, dan pengujian standar. Semua kegiatan yang dilakukan berfokus kepada peserta didik (*learner*).

Keempat komponen tersebut dipengaruhi dan mempengaruhi: (1) lingkungan pendidikan, (2) pertanggungjawaban (*accountability*), (3) perubahan kultur (*culture change*), (4) pihak-pihak yang peduli dan pelanggan (*stakeholder and customers*).



Gambar 1. Kerangka Mutu (Sallis, 2003: 139)

## 5. Keefektifan Kerja Tim TQM

TQM akan berjalan efektif ketika tim yang bekerja dalam organisasi tersebut mampu memahami apa yang menjadi kebutuhan pelanggan. Seperti Zikmund (2003: 189) menyatakan bahwa *“effective total quality management program work best when every employee knows exactly who his or her customers are and exactly what output internal and external customers expect”*.

Menurut Tuckman dalam Husaini Usman (2010: 579), efektivitas kerja tim tergantung tingkat kematangan tim, yang terdiri atas 4

(empat) fase, yaitu *forming*, *storming*, *norming*, dan *performing*.

Berikut adalah tabel kematangan tim oleh Tuckman.

Tabel 1. Tingkat kematangan tim TQM Tuckman (Husaini Usman, 2010: 579)

<b>Tugas</b>	<b>Tingkat</b>	<b>Proses</b>
Kejelasan hasil yang diinginkan, peranan masing-masing belum begitu jelas.	Pembentukan ( <i>forming</i> ) ↓	Cemas, ketidakpastian, dominasi, dan dwimakna
Nilai-nilai, kelayakan tugas dipertanyakan, prinsip dan metode diperdebatkan.	Badai ( <i>Storming</i> ) ↓	Konflik antarkelompok bertahan terhadap pemimpin, inisiatif individual, muncul opini.
Memulai perencanaan, bekerja dengan standar, suasana panas menurun, peranan masing-masing jelas.	Pembentukan norma ( <i>norming</i> ) ↓	Bekerja sesuai dengan prosedur yang dibuat dan disepakati, menyampaikan perasaan, saling mendukung, merasa satu tim.
Memecahkan masalah-masalah penting, memperbanyak <i>output</i> dengan lebih sedikit waktu, meningkatkan mutu <i>outcome</i> , menerjemahkan keputusan menjadi tindakan nyata.	Peningkatan kinerja ( <i>performing</i> )	Tingginya tingkat kepercayaan dan saling ketergantungan, perasaan luwes, individual santai, dan percaya diri.

Selanjutnya, menurut Sallis (2003: 75-76) untuk membentuk tim yang efektif maka tim membutuhkan: (1) peran yang didefinisikan secara jelas; (2) kejelasan maksud dan tujuan; (3) sumber daya dasar untuk bekerja; (4) akuntabilitasnya dan batas-batas otoritasnya; (5) sebuah rencana; (6) seperangkat aturan; (7) cara menggunakan alat yang cocok dalam mengatasi masalah; (8) pengembangan perilaku tim yang bermanfaat.

Komunikasi yang baik sangat berperan penting guna memelihara perilaku yang bermanfaat. Kejujuran dan integritas adalah elemen terpadu yang diharapkan setiap anggota dalam menyampaikan perasaannya secara terbuka. Peranan pemimpin tim sangat penting dalam menciptakan tim kerja yang efektif.

## **6. Kepemimpinan TQM**

Kepemimpinan memiliki banyak definisi, bergantung dari mana seseorang memandang atau memahami hakikat kepemimpinan itu. Bila dilihat dari bagaimana perkembangan konsep kepemimpinannya merunut pada konsep kepemimpinan paling tua, pemimpin merupakan suatu kemampuan yang berupa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir yang ada pada diri seorang pemimpin (*traits within the individual leader*). Jadi, seorang dapat menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpin bukan karena dibuat atau dididik untuk itu (*leaders were borned and not made*). Beranjak ke konsep kepemimpinan selanjutnya yang lebih maju memandang bahwa kepemimpinan sebagai fungsi kelompok (*function of the group*). Dan yang terakhir, konsep kepemimpinan tidak didasari atas pandangan yang bersifat psikologis dan sosiologis, tetapi juga atas ekonomi dan politis. Konsep ini dianggap sebagai suatu fungsi dari situasi (*function of the situation*). Pada hakikatnya kepemimpinan merupakan kumpulan kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, untuk dijadikan sebagai sarana



dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Peter & Austin dalam Husaini Usman (2010: 581) memberikan atribut sebagai kepemimpinan pendidikan sebagai berikut:

- a. Visi dan simbol; kepala sekolah harus mengomunikasikan nilai-nilai sekolah kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat sekolah.
- b. *Management By Walking About* (MBWA); gaya kepemimpinan ini dibutuhkan oleh setiap sekolah.
- c. Untuk anak-anak (*for the kids*); pendidikan sama dengan akrab dengan pelanggan utama sekolah, yaitu siswa-siswanya
- d. Otonomi, percobaan, dan memaafkan kesalahan; kepala sekolah harus berani mendorong inovasi guru dan staf tata usahanya untuk belajar dari kesalahan sehingga sekolah memiliki inovasi yang lebih baik.
- e. Menciptakan suasana “kekeluargaan”; kepala sekolah membutuhkan komunikasi dalam suasana yang akrab penuh kekeluargaan dengan warga di sekolah dan di luar sekolah.
- f. Perasaan menyeluruh, irama, kemauan besar untuk mencapai tujuan sekolah, intensitas, dan penuh perhatian; hal ini adalah mutu personal mendasar yang dibutuhkan oleh pemimpin pendidikan.

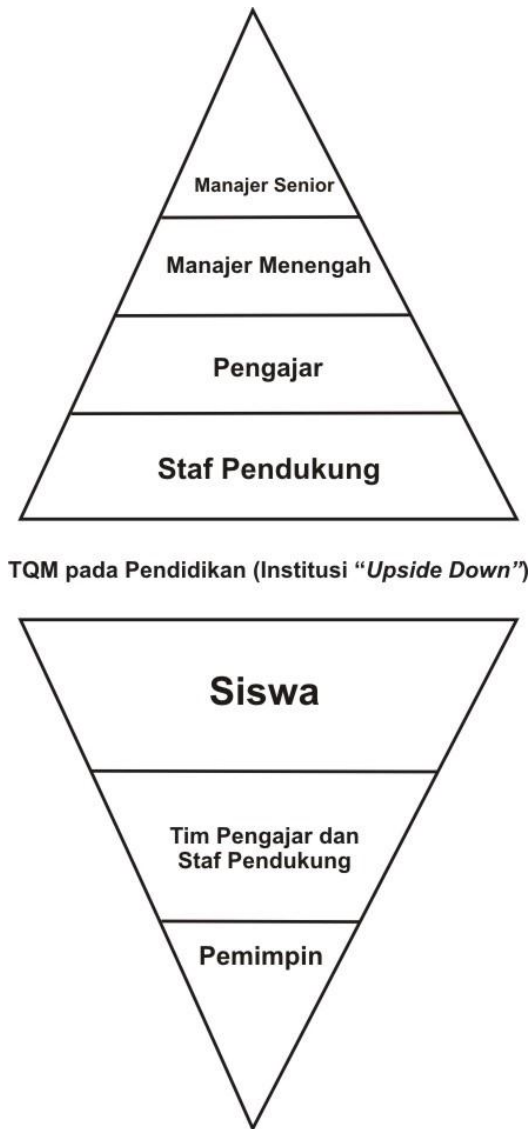
## **7. Organisasi TQM**

Ngalim Purwanto (1995: 17) menyatakan bahwa “Organisasi ialah aktivitas-aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan sehingga terwujud kesatuan usaha dalam mencapai maksud-maksud dan tujuan pendidikan”.

Organisasi TQM menurut Husaini Usman (2010: 581) adalah organisasi terbalik (*upside-down organization*). Dalam organisasi ini, peran manajer senior (kepala sekolah) dan manajer menengah (wakil kepala sekolah) adalah mendukung dan mengupayakan pendidikan

bagi siswa dan staf pendukungnya. Kontrol bukanlah yang utama dalam organisasi TQM. Pembalikan peta hierarki organisasi tradisional menjadi organisasi terbalik diadopsi dari pemikiran Albretcht (Husaini Usman, 2010: 581) yang mencoba memberikan sebuah pergeseran paradigma TQM. Di bidang pendidikan, Albretcht mengubah perangkat kemitraan yang biasa, menjadi satu dengan sebuah fokus yang jelas kepada pelanggan. Fokus organisasi terbalik tidak mempengaruhi otoritas sekolah dan tidak mengurangi esensi peran kepemimpinan kepala sekolah karena kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan sukses atau gagalnya TQM. Hierarki terbalik memberikan penekanan pada pentingnya memberikan pelayanan prima kepada pelanggan sekolah.

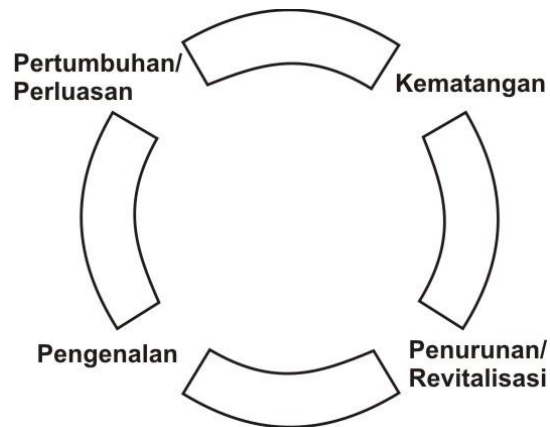
Berikut adalah gambar hierarki sekolah dan organisasi terbalik di dunia pendidikan yang dikemukakan oleh Sallis.



Gambar 2. Hierarki sekolah dan organisasi terbalik di dunia pendidikan (Sallis, 1993: 38)

Ada empat macam daur kehidupan suatu organisasi, yaitu (1) pengenalan (2) pertumbuhan (perluasan), (3) pendewasaan, dan (4) penurunan (revitalisasi).

Berikut gambar empat daur kehidupan organisasi.



Gambar 3. Daur kehidupan organisasi (Husaini Usman, 2010: 583)

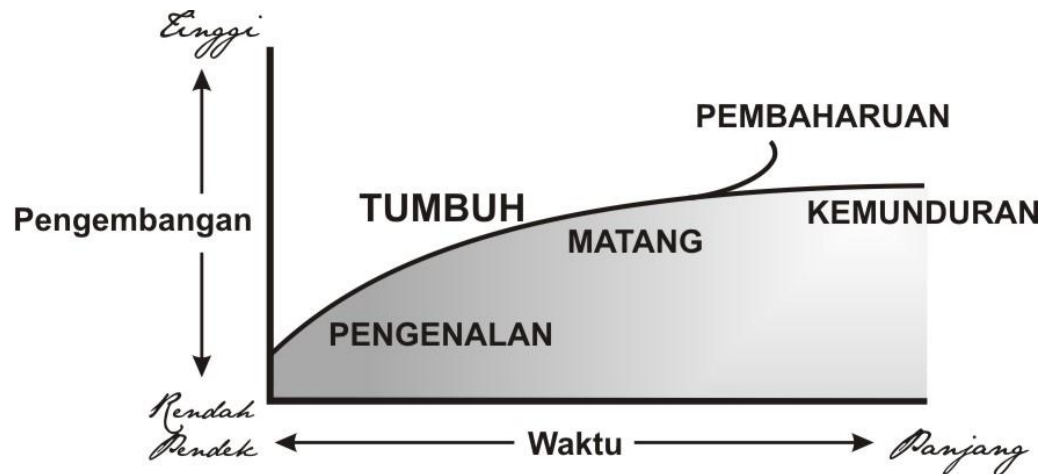
Pada tahap pengenalan, sekolah yang baru melakukan pengenalan diri kepada masyarakat luas guna memperoleh pengakuan dan dukungan. Sekolah juga harus menetapkan tempat untuk meraih pelanggan. Selanjutnya, sekolah menjamin bahwa apa yang dihasilkan merupakan kebutuhan yang dinantikan dan diharapkan pelanggan.

Pada tahap pertumbuhan (perluasan), sekolah akan menjadi wajah baru dengan tantangan ide baru. Sekolah harus mampu menjamin untuk menghasilkan optimisme dan kebanggaan, yang merupakan suatu keistimewaan dari sebuah langkah pembentukan (formasi). Sekolah harus mampu meningkatkan layanan kepada pelanggan. Pada tahap ini yang menjadi masalah utama biasanya adalah tekanan dengan ditandai mulai banyaknya permintaan. Selain hal itu, biasanya sekolah mengalami kegagalan pada sistem manajemennya terutama kurang

adanya penetapan terhadap aturan atau prosedur secara jelas, termasuk didalamnya pembagian tugas.

Pada tahap pendewasaan, sekolah mencapai prestasi puncaknya dan sangat potensial untuk mendapatkan siswa yang banyak karena permintaan yang sangat besar dari pelanggan. Di sinilah sekolah mulai mendapatkan ancaman ataupun bahaya sehingga sekolah harus mampu berinovasi, berkreasi, dan meningkatkan pelayanan yang optimal sesuai kebutuhan pelanggan. Serta sekolah juga diharapkan mampu menciptakan kebutuhan dan minat pelanggan sehingga tidak akan terjadi penurunan.

Pada tahap penurunan, kebanyakan sekolah ditutup karena ketidakmampuannya berinovasi dan bersaing serta menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman. Pada tahap penurunan ini, dapat juga menjadi suatu pembaruan jika mau mengedepankan mutu, mengembangkan strategi dan cara menjaga kepuasan pelanggan, serta dapat juga menjadi tahapan dinamis sebagai lembaga yang berpengalaman dan dapat dimanfaatkan untuk pengembangan secara optimal.



Gambar 4. Tahap pengembangan organisasi (Sallis, 1993: 79)

Sekolah yang menggunakan cara tradisional akan mengalami kesulitan dalam pengembangan dan perubahan karena kekakuan dalam setiap keputusan serta kesulitan mengatasi rintangan. Sekolah kekurangan program atau pemimpinnya terkesan otoriter dengan birokrasi yang berbelit-belit akan menjadi buah implikasi dari sekolah yang menggunakan cara tradisional.

TQM memberikan kesempatan kepada sekolah untuk mengubah cara tradisional menjadi sekolah yang modern sehingga sekolah memiliki mutu tinggi, integritas tinggi untuk meningkatkan komitmen terhadap semua level. Untuk mencapainya dibutuhkan manusia yang memahami konsep mutu dan memiliki rancangan masa depan.

## **8. Biaya Mutu**

Banyak profesional pendidikan menyatakan bahwa untuk program pengembangan mutu yakin bahwa tidak ada harga yang dikeluarkan bila mutu pendidikan rendah. Padahal, begitu hal buruk dikerjakan dengan baik atau hal baik dikerjakan dengan buruk, pasti ada harga yang dikeluarkan oleh sistem pendidikan. Harga yang dikeluarkan tersebut mencakup pemborosan sumber daya, buruknya penggunaan anggaran, ketidakpuasan kerja, hilangnya perhatian siswa dan rendahnya dukungan komunitas.

Setiap proyek mutu akan memberikan penghematan biaya baik langsung maupun tidak langsung. Penghematan langsung adalah bentuk ukuran “ketat” dalam menghemat uang. Penghematan biaya secara langsung dapat diukur. Sedangkan penghematan tak langsung adalah bentuk ukuran yang “longgar” penghematan yang direalisasikan dalam perubahan sistem atau proses (Arcaro, 2005: 188). Contoh dari penghematan langsung adalah biaya guru fotokopi yang semula diperkirakan Rp. 300.000,- dapat dipangkas menjadi Rp. 250.000,-. Dan untuk penghematan tak langsung misalnya, awalnya dibutuhkan dua staf yang masing-masing bekerja 3 jam untuk memproses penggajian. Sistem diubah dengan hanya menempatkan seorang staf. Tidak ada penghematan langsung karena staf kedua kini bekerja untuk tugas lain. Namun, disitu letak penghematan tidak langsung untuk

wilayah (upah seorang pegawai untuk 3 jam kerja). Penghematan tak langsung cukup membantu sekolah untuk menjadi lebih produktif.

Menurut Arcaro (2005: 194) Ada dua tipe biaya mutu yaitu Biaya pasti dan biaya yang bisa dihindari. Biaya pasti adalah biaya yang diperlukan untuk mencapai dan menjaga standar kerja baku. Sedangkan biaya yang bisa dihindari muncul bila pekerjaan yang salah dilakukan atau ada pekerjaan yang salah dikerjakan. Misal, wakil kepala sekolah yang menangani urusan jadwal bus sekolah merupakan contoh bentuk biaya yang bisa dihindari.

Biaya pasti mencakup biaya pencegahan dan biaya inspeksi. Biaya yang dapat dihindari mencakup beberapa inspeksi dan biaya semua kegagalan.

Biaya pencegahan adalah biaya setiap tindakan yang dimaksudkan untuk memastikan tidak terjadi kekeliruan. Biaya inspeksi merupakan biaya untuk menemukan apakah ada dan di mana kekeliruan terjadi sehingga diperlukan langkah korektif dan preventif. Contoh, sebuah SMK menghubungi lulusannya dan perusahaan/ industri di kawasan tersebut untuk mengetahui nilai tambah program sekolah. Biaya tersebut adalah biaya pencegahan. Tujuan sekolah tersebut yakni menemukan apa yang tidak berjalan dan memperbaikinya sebelum hal tersebut menjadi masalah yang bertambah besar. Sedangkan, biaya kegagalan merupakan biaya yang harus dibayarkan bila konsumen tidak puas atau tidak akan terpuaskan. Contohnya, lulusan sekolah



SMK yang belum mendapatkan pekerjaan karena industri/ perusahaan pemberi kerja di wilayah tersebut sudah meyakini bahwa lulusan sekolah tersebut tidak kompeten (tidak mendapatkan pendidikan yang baik).

## **B. Konsep Manajemen Sekolah dan ISO 9001**

### **1. Pengertian Manajemen**

Definisi manajemen sejauh ini belum memiliki keseragaman formulasi yang dapat dipakai sebagai pegangan karena masing-masing ahli mengemukakan definisi yang agak berbeda satu dengan yang lainnya, tergantung dari konsepsi pendekatannya masing-masing. Manajemen menurut Parker (Stoner & Freeman, 2000) dalam Husaini Usman (2010: 5) ialah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*). Selain itu, Manajemen dalam *Encyclopedia Americana* merupakan "*the art of coordinating the elements of factors of production towards the achievement of the purposes of an organization*", yaitu suatu seni untuk mengkoordinir sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen menurut Rohat (2008: 14) adalah melakukan pengelolaan sumberdaya yang dimiliki oleh sekolah/ organisasi yang diantaranya adalah manusia, uang, metode, material, mesin, dan pemasaran yang dilakukan secara sistematis dalam suatu proses. Sedangkan menurut Giegold dalam Made Pidarta (1988: 15)

menyebutkan bahwa proses manajemen merupakan aktivitas yang melingkar, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sampai dengan pengawasan kemudian kembali lagi kepada perencanaan, pengorganisasian dan seterusnya dengan tidak pernah berhenti.

Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen adalah pengelolaan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), memimpin (*leading*), dan mengendalikan (*controlling*). Dengan demikian, manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan.

## **2. Manajemen Sekolah dan ISO 9001**

Manajemen sekolah adalah pengorganisasian unsur–unsur pendidikan di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Manajemen Sekolah adalah tata laksana yang mengatur proses pengintegrasian, pengkoordinasian dan pemanfaatan elemen-elemen suatu sekolah untuk mencapai tujuan sekolah secara efisien.

Mengadaptasi fungsi manajemen dari para ahli, fungsi manajemen yang sesuai dengan profil kinerja pendidikan secara umum adalah melaksanakan fungsi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penentuan staf), *coordinating*

(pengkoordinasian), *leading* (*facilitating, motivating, innovating*), *reporting* (pelaporan), *controlling* (pengawasan).

Untuk mencapai efektivitas suatu Sistem Manajemen Sekolah maka perlu disusun Sistem Manajemen yang mampu mengakomodasi nilai-nilai yang dipelihara dan dikembangkan di sekolah yang bersangkutan.

Menurut Sallis (2010: 119-152), terangkum beberapa jenis standar mutu yaitu: 1) BS5750 merupakan standar mutu Inggris; 2) ISO 9000 merupakan standar mutu Internasional; 3) Pedoman BS7850 (*British Standard Guide to Total Quality Management*) merupakan pedoman pendekatan dan metodologi yang dilakukan sebuah organisasi untuk mengadopsi TQM; 4) *Investors in People (IIP)* adalah sebuah standar bagi pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia yang dengan mudah bisa dikembangkan bersama TQM, *IIP* diawasi oleh *Department of Employment* (Departemen Ketenagakerjaan); 5) *The Deming Prize* adalah penghargaan mutu tingkat nasional di Jepang, tujuan dari diperolehnya *The Deming Prize* sebagai usaha untuk menguasai *Total Quality Control*; 6) *The Malcolm Baldrige Award* adalah penghargaan yang diterapkan pada organisasi profit Amerika yang setara dengan *The Deming Prize*, penghargaan ini dirancang untuk mempromosikan beberapa hal berikut: kesadaran mutu, pemahaman terhadap syarat-syarat mutu, dan pemberian informasi tentang strategi-strategi yang jitu dan menguntungkan selama

pelaksanaan; 7) *The European Quality Award* merupakan penghargaan tunggal tahunan yang diberikan pada eksponen TQM yang paling sukses di Eropa Barat dengan tujuan merangsang dan membantu perusahaan-perusahaan Eropa dalam mengembangkan mutu terpadu; 8) *The Citizen Charter* (Piagam Citizen) merupakan program yang dirancang untuk meningkatkan pelayanan terhadap publik dan menyediakan pilihan bagi mereka.

ISO 9001 adalah sebuah Standar Internasional untuk Sistem Manajemen Mutu (*Quality Management System*) yang diakui secara Internasional. Dengan menerapkan standar ISO 9001 maka suatu sekolah diharapkan memiliki konsistensi di dalam mengelola sekolah sesuai dengan peraturan yang berlaku, visi dan misi sekolah serta program-program sekolah yang telah dicanangkan dan disebarluaskan kepada masyarakat. Disamping itu diharapkan ada suatu proses penyempurnaan berkelanjutan (*Continual Improvement*) terhadap kinerja sekolah sehingga kualitas dan *output* sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan selalu menjadi lebih baik dan sempurna dari waktu ke waktu.

Sekolah bisa memilih untuk menerapkan sekaligus melakukan sertifikasi Standar Manajemen Mutu ISO 9001, walaupun sertifikasi ISO 9001 bukanlah sebuah keharusan. Sekolah yang memiliki sertifikasi ISO 9001 (saat ini ISO 9001: 2008) tentu saja memiliki

kelebihan bahwa penerapan ISO 9001 di sekolah secara periodik (saat awal sertifikasi dan setahun sekali *surveillance visit*) akan diaudit oleh Badan Sertifikasi ISO 9001. Kehadiran pihak ketiga tersebut (Badan Sertifikasi) akan mendorong sekolah untuk secara efektif menerapkan dan memelihara ISO 9001 sebagai standar manajemen yang telah dipilihnya.

ISO 9001 adalah suatu alat bukan beban tambahan. Banyak pengalaman penerapan ISO 9001 di sekolah lebih merupakan suatu beban administrasi tambahan, khususnya menjelang audit sertifikasi dan *surveillance visit*. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak sekolah yang menerapkan ISO 9001 tidak konsisten dan hanya membanggakan sertifikat ISO 9001, padahal penerapan tidak efektif dan bahkan hanya merupakan beban waktu, tenaga dan biaya.

Seyogyanya hal ini harus diperbaiki karena ISO 9001 sesungguhnya sangat tepat dipergunakan sebagai standar manajemen yang diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah dan senantiasa dilakukan penyempurnaan kinerja sekolah secara terus menerus. Hal ini mutlak harus diawali dengan komitmen Kepala Sekolah dan Pimpinan Sekolah serta dukungan dan peran serta Dewan Guru.

### **3. Ruang Lingkup Garapan Manajemen Sekolah**

Dalam melaksanakan kegiatannya, sekolah memiliki ruang lingkup garapan. Oleh karena itu diperlukan keteraturan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut sehingga kegiatan itu termasuk ke dalam bidang garapan yang sesuai. Adapun ruang lingkup garapan manajemen sekolah meliputi:

#### **a. Manajemen Kurikulum/ Pengajaran**

Kurikulum di sekolah merupakan penentu utama kegiatan sekolah. Kurikulum yang dirumuskan harus sesuai dengan filsafat dan cita-cita bangsa, perkembangan siswa, tuntutan, dan kemajuan masyarakat. Arti kurikulum secara sempit adalah sejumlah mata pelajaran yang diberikan di sekolah. Secara luas, kurikulum berarti semua pengalaman belajar yang diberikan sekolah pada siswa selama mereka mengikuti pendidikan di sekolah (Sucipto & Rafilis, 1994: 142). Manajemen kurikulum membicarakan pengorganisasian sumber-sumber yang ada di sekolah sehingga kegiatan manajemen kurikulum ini dapat dilakukan dengan efektif dan efisien. Dalam merumuskan tujuan pendidikan, setidaknya mempertimbangkan empat fungsi dasar dalam pendidikan, yaitu:

- a) Pengembangan individu yang meliputi aspek-aspek hidup pribadi, etis, estetis, emosional, fisis.
- b) Pengembangan cara berpikir dan teknik penyelidikan berkenaan dengan kecerdasan yang terlatih.
- c) Pemindahan warisan budaya, menyangkut nilai-nilai sivik dan moral bangsa.

- d) Pemenuhan kebutuhan sosial yang vital yang menyumbang pada kesejahteraan ekonomi, sosial, politik, dan lapangan kerja.

Sekolah harus menyediakan pendidikan yang membawakan sekurang-kurangnya sejumlah kecil unsur-unsur yang diuraikan tersebut. Keempat aspek itu berkenaan dengan pribadi, kecerdasan, sivik moral, dan teknik.

#### **b. Manajemen Peserta Didik/ Kesiswaan**

Manajemen kesiswaan merupakan kegiatan yang bersangkutan dengan masalah kesiswaan di sekolah. Tujuan manajemen kesiswaan adalah menata proses kesiswaan mulai dari proses perekrutan, mengikuti pembelajaran sampai dengan lulus sesuai dengan tujuan institusional agar dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Kegiatan manajemen kesiswaan meliputi: perencanaan penerimaan siswa baru, pembinaan siswa, dan kelulusan. Dalam penerimaan siswa baru, terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan, seperti: (1) penetapan daya tampung, (2) penetapan persyaratan siswa yang akan diterima, dan (3) pembentukan panitia dalam penerimaan siswa baru. Sedangkan pembinaan siswa merupakan pemberian pelayanan kepada siswa di sekolah baik pada jam pelajaran sekolah atau di luar jam pelajaran sekolah. Pembinaan yang dilakukan kepada siswa adalah agar siswa menyadari posisi dirinya sebagai pelajar dan dapat menyadari tugasnya secara baik.

Beberapa hal yang dilakukan dalam pembinaan siswa, diantaranya: memberikan orientasi pada siswa baru, mencatat kehadiran siswa, mencatat prestasi dan kegiatan siswa, membina disiplin siswa, dan membina siswa yang tamat belajar.

### **c. Manajemen Ketenagaan/ Kepegawaian**

Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan mencoba untuk mempelajari bagaimana peran bagian kepegawaian atau departemen personalia dalam pengelolaan sumber daya manusia sehubungan dengan perkembangan profesi kependidikan yang didukung oleh Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Badan Standar Nasional Pendidikan, Peraturan Menteri Nomor 22 Tahun 2005 tentang Standar Isi, Peraturan Menteri Nomor 23 Tahun 2005 tentang Standar Kelulusan dan Peraturan Menteri Nomor 24 Tahun 2005 tentang Pelaksanaan Standar Isi dan Standar Kelulusan dan beberapa peraturan lainnya yang dilahirkan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Ketenagaan di sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah menuntut kemampuan dalam manajemen personil yang memadai karena telah menjadi tuntutan bahwa kepala sekolah harus ikut memikul tanggung jawab untuk keberhasilan atau kegagalan anggota sekolah. Kesanggupan manajemen yang



dituntut, meliputi: (1) memperoleh dan memilih anggota yang cakap, (2) membantu anggota menyesuaikan diri pada tugas-tugas barunya, (3) menggunakan anggota dengan lebih efektif, dan (4) menciptakan kesempatan untuk perkembangan anggotanya secara berkesinambungan.

#### **d. Manajemen Keuangan**

Pendidikan membutuhkan biaya yang banyak. Dan sudah menjadi rahasia umum pendidikan yang berkualitas itu mahal. Dengan demikian, variasi pembiayaan pendidikan akan sangat bervariasi. Oleh karena itu, keuangan atau pembiayaan pendidikan di sekolah menjadi faktor yang esensial.

Manajemen keuangan meliputi kegiatan perencanaan, penggunaan, pencatatan data, pelaporan dan pertanggung jawaban penggunaan dana sesuai dengan yang direncanakan. Tujuan manajemen keuangan adalah untuk mewujudkan tertib administrasi keuangan sehingga penggunaan keuangan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah dan menjabat sebagai otorisator berfungsi sebagai orang yang bisa memerintahkan pembayaran. Sedangkan bendaharawan sekolah bertugas sebagai ordonator yang bisa melakukan pengujian atas pembayaran.

Keuangan sekolah dapat diperoleh dari APBN yang terdiri dari dana rutin dan dana pembangunan, bantuan dari APBD serta bantuan masyarakat.

#### **e. Manajemen Sarana dan Prasarana**

Manajemen sarana dan prasarana adalah kegiatan yang mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan/ material bagi terselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Sarana dan prasarana pendidikan adalah semua benda yang bergerak dan tidak bergerak yang dibutuhkan untuk menunjang penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar secara langsung maupun tidak langsung. Manajemen sarana dan prasarana merupakan keseluruhan proses rencana pengadaan, pendayagunaan, dan pengawasan sarana dan prasarana yang digunakan agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Kegiatan manajemen sarana dan prasarana itu dapat meliputi: (1) perencanaan kebutuhan, (2) pengadaan, (3) penyimpanan, (4) penginventarisasian, (5) pemeliharaan, dan (6) penghapusan sarana dan prasarana pendidikan.

#### **f. Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat**

Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan timbal balik untuk menjaga kelestarian dan kemajuan masyarakat itu sendiri. Pelaksanaan sekolah bertujuan untuk menjaga kelestarian nilai positif masyarakat, dengan harapan sekolah dapat mewariskan nilai positif masyarakat dengan baik dan benar. Sekolah juga berperan sebagai agen perubahan (*agent of change*), di mana sekolah dapat mengadakan perubahan nilai dan tradisi sesuai dengan kemajuan dan tuntutan masyarakat dalam kemajuan dan pembangunan.

Hubungan sekolah dan masyarakat dapat dikatakan sebagai *us cooperative* untuk menjaga dan mengembangkan saluran informasi dua arah yang efisien serta saling pengertian antara sekolah, personil sekolah, dan anggota masyarakat.

#### **g. Manajemen Layanan Khusus**

Manajemen layanan khusus dilakukan dengan tujuan mendukung keberhasilan proses belajar mengajar. Keberhasilan belajar tersebut di antaranya harus ditunjang dengan pusat sumber belajar, pusat kesehatan sekolah, bimbingan konseling, dan kantin sekolah. Manajemen layanan khusus merupakan usaha yang secara tidak langsung berhubungan dengan proses belajar mengajar di kelas, tetapi secara khusus diberikan atau ditangani

oleh kepala sekolah kepada para siswa agar mereka lebih optimal dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah. Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan peserta didik untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya di kelas melalui belajar mandiri baik pada waktu-waktu kosong di sekolah maupun di rumah. Di samping itu, juga memungkinkan guru untuk mengembangkan pengetahuan secara mandiri, dan juga dapat mengajar dengan metode variasi, misalnya belajar individual.

Manajemen layanan khusus lain adalah layanan kesehatan dan keamanan. Sekolah sebagai satuan pendidikan pendidikan yang bertugas bertanggungjawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap saja, melainkan juga harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yaitu mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu "...manusia yang memiliki kesehatan jasmani dan rohani" (UUSPN, bab II pasal 4). Untuk kepentingan tersebut sekolah-sekolah dikembangkan program pendidikan jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan sekolah melalui usaha kesehatan sekolah (UKS), dan

berusaha meningkatkan program pelayanan melalui kerjasama dengan unit-unit dinas kesehatan setempat.

Di samping itu, sekolah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di sekolah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.

#### **4. Standar Sekolah Bermutu**

Merujuk pada pemikiran Sallis, Sudarwan Danim (2006: 54) mengidentifikasi ciri-ciri sekolah bermutu, yang terangkum sebagai berikut: (1) Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. (2) Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dengan komitmen untuk bekerja secara benar dari awal. (3) Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya, sehingga terhindar dari berbagai “kerusakan psikologis” yang sangat sulit memperbaikinya. (4) Sekolah memiliki strategi untuk mencapai [kualitas](#), baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif. (5) Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai [kualitas](#) dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada masa berikutnya. (6) Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. (7) Sekolah mengupayakan proses perbaikan

dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya. (8) Sekolah mendorong orang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas. (9) Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal. (10) Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas. (11) Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut. (12) Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja. (13) Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.

### **C. Kerangka Berpikir**

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah-sekolah, maka sekolah harus mampu melakukan strategi-strategi atau inovasi dalam penyelenggaraannya. Di era globalisasi saat ini menuntut keterbukaan di setiap komponen pendidikan. Sekolah yang tutup karena tidak memenuhi syarat minimal peserta didiknya, sekolah yang sangat tertutup yang berimplikasi pada timbulnya seseorang enggan melakukan penelitian pada sekolah yang bersangkutan di mana penelitian yang dilakukan memberikan manfaat bagi perkembangan sekolah, guru yang “*killer*”, dan sekolah tidak memiliki tradisi ilmiah adalah beberapa fenomena negatif yang berkembang di dunia pendidikan kita saat ini. Apabila dirunut akar

permasalahannya tentu saja berasal dari internal sekolah itu sendiri, yakni manajemen sekolah yang buruk. Dengan demikian bagi sekolah diharapkan mampu mencari inovasi-inovasi baru sehingga mengetahui secara persis apa sebenarnya yang menjadi *trend* dan kebutuhan masyarakat. Pada akhirnya sekolah-sekolah yang unggul dalam kualitaslah yang akan dicari oleh masyarakat.

Tuntutan akan sekolah yang memiliki mutu dan integritas tinggi, mengharuskan sekolah untuk senantiasa merespon kebutuhan pelanggan sehingga sekolah mampu berkompetisi dengan sekolah lainnya.

*Total Quality Management in Education* adalah salah satu dari sekian banyak jawaban bagaimana mengentaskan fenomena-fenomena buruk yang hinggap dalam penyelenggaraan pendidikan kita saat ini. Tujuan dari penerapan TQME diharapkan mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. TQME adalah alat meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam TQM, Ada beberapa standar sistem manajemen organisasi, yang sudah diakui secara nasional maupun international, antara lain: (1) Sistem Manajemen Berbasis Sekolah (MBS); (2) Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 (versi tahun 2000 atau 2008); (3) Sistem Manajemen Mutu MBPE (*Malcolm Baldrige Performance Excellence*); (4) Sistem Manajemen dengan model *Balance Score Card* (BSC), dan lain sebagainya.

SMA Negeri 3 Yogyakarta yang merupakan sekolah tertua dan terkemuka di Yogyakarta ini telah melakukan upaya peningkatan mutu

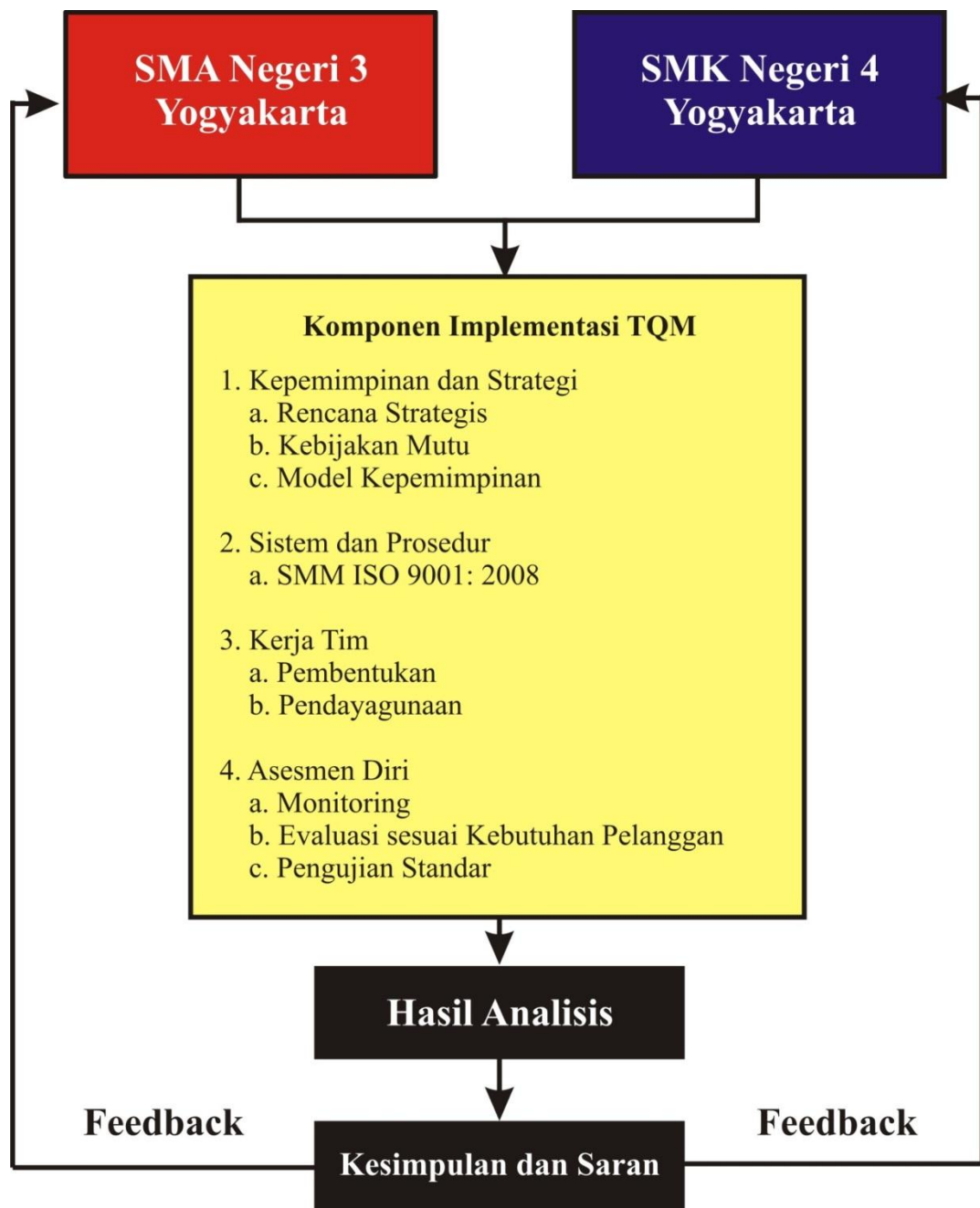
pendidikan yaitu melalui Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008. Pada tanggal 13 Juli 2007 telah memperoleh sertifikat sebagai *Cambridge International Centre* dengan *Centre Number* ID 108. Begitu pula dengan SMK Negeri 4 Yogyakarta telah berkomitmen dengan dicanangkannya Sistem Manajemen ISO 9001: 2008. Dengan demikian SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta sudah mendapat penjaminan mutu di semua kegiatannya, dimana dalam layanan jasa pendidikan selalu mengadakan peninjauan, melaksanakan penyempurnaan mutu secara terus menerus dan dikomunikasikan agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan atau *stakeholder*.

Produk barang atau jasa merupakan mata rantai pencaharian suatu organisasi. Produk yang berkualitas tidak akan tercapai tanpa proses kerja yang bermutu. Proses kerja yang berkualitas tidak akan timbul tanpa organisasi dikelola dengan baik. Organisasi akan sia-sia tanpa adanya komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk meningkatkan kualitas. TQME akan sukses diterapkan di sekolah jika *top manager* dalam hal ini kepala sekolah mampu melakukan: (1) Pahami: filosofi, visi, misi, aksi, kebutuhan pelanggan, dan keunikan karyawan; (2) Ciptakan: proses yang efisien; budaya kerja yang kondusif, dan tim kerja yang solid; (3) Galakkan: pencatatan data, usaha perbaikan, dan semangat kerja; (4) Kembangkan: diri sendiri, bawahan, dan rekanan; (5) Dapatkan: kesamaan persepsi, komitmen atasan, teman selevel, dan bawahan; (6) Terapkan: gaya kepemimpinan partisipatif.



Apakah faktor sukses TQME di atas juga tengah diterapkan oleh SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta atau sekolah memiliki pola yang lain yang jauh lebih baik dalam mengimplementasikan *Total Quality Management in Education*. Berdasarkan kajian tersebut ternyata kegiatan implementasi TQME cukup didukung oleh semua pihak dengan menerapkan langkah sukses TQME di atas. Dengan demikian asumsi yang mendasari penelitian ini yakni keberhasilan SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta dalam mengimplementasikan TQME ini sangat dipengaruhi oleh komitmen pada 4 kerangka Mutu Pendidikan serta penerapan 6 (enam) langkah sukses TQME. Namun, untuk berapa tingkat capaiannya belum diketahui.

Kerangka berfikir yang mendasari penelitian dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 5. Bagan Kerangka Berfikir

#### **D. Pertanyaan Penelitian**

5. Bagaimana implementasi TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta dilihat dari aspek kepemimpinan dan strategi, sistem dan prosedur, kerja tim, dan assesmen diri?
6. Bagaimana implementasi TQM di SMK Negeri 4 Yogyakarta dilihat dari aspek kepemimpinan dan strategi, sistem dan prosedur, kerja tim, dan assesmen diri?
7. Bagaimana perbandingan implementasi TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta dilihat dari aspek kepemimpinan dan strategi, sistem dan prosedur, kerja tim, dan assesmen diri?
8. Apa faktor pendukung dan penghambat yang ada dalam implementasi *Total Quality Management* di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta?

### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penggunaan pendekatan dan jenis penelitian tersebut sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu menggambarkan dan mendeskripsikan keadaan yang sebenarnya terjadi yaitu implementasi *Total Quality Management* di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta dan faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi *Total Quality Management* serta membandingkan implementasi *Total Quality Management* di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta untuk digunakan menjadi bahan evaluasi dan pengembangan *Total Quality Management* di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta maupun bagi sekolah atau lembaga lainnya.

Menurut Sugiyono (2010: 15),

metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/ kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan *makna* daripada *generalisasi*.

Selain itu, Djarm'an Satori dan Aan Komariah (2009: 25) menyatakan bahwa "penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang

mengungkap situasi sosial tertentu dengan mendeskripsikan kenyataan secara benar, dibentuk oleh kata-kata berdasarkan teknik pengumpulan dan analisis data yang relevan yang diperoleh dari situasi yang alamiah”.

Pada penelitian ini, peneliti akan mengamati implementasi *Total Quality Management* di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta. Selain itu, penelitian ini tidak dimaksudkan untuk melakukan generalisasi terhadap temuan atau pengujian hipotesis dan tidak menguji kebenaran antar variabel, tetapi lebih menekankan pada pengumpulan data untuk mendeskripsikan keadaan yang terjadi sesungguhnya.

Penelitian ini lebih difokuskan pada gejala-gejala yang menunjukkan perbandingan implementasi *Total Quality Management* di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta. Oleh karena itu, pemahaman terhadap bahasa lisan dan bahasa ekspresi atau menafsirkan tentang apa yang dilakukan pihak sekolah memang sangat diperlukan. Dengan demikian, data dari penelitian ini akan dikumpulkan melalui keikutsertaan peneliti, sehingga peneliti akan lebih mudah memahami dan menafsirkan segala bahasa lisan dan ekspresi dalam setiap aktivitas manajemen sekolah. Data-data yang diperoleh berupa informasi, hasil observasi, keterangan-keterangan serta data-data lain tentang implementasi TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta.

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta. Alasan pemilihan tempat penelitian adalah:

- a. SMA Negeri 3 Yogyakarta merupakan sekolah tertua dan didaulat sebagai sekolah cagar budaya di Yogyakarta
- b. SMA Negeri 3 Yogyakarta mendapatkan Akreditasi dari Badan Akreditasi Sekolah (BAS) dengan nilai A
- c. SMA Negeri 3 Yogyakarta tersertifikasi Cambridge International Centre, dengan Centre Number ID 108
- d. SMA Negeri 3 Yogyakarta menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008
- e. SMK Negeri 4 Yogyakarta menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008
- f. SMK Negeri 4 Yogyakarta memiliki lebih dari 100 mitra dunia usaha dan industri

### **2. Waktu Penelitian**

Berikut pelaksanaan kegiatan penelitian sebagai berikut:

- a. Penyusunan Proposal Penelitian, dilaksanakan mulai bulan Mei 2012 sampai dengan bulan September 2012
- b. Proses perizinan penelitian selama 7 (tujuh) hari, sampai dengan tanggal 24 September 2012

- c. Pengumpulan data penelitian lapangan, dilakukan selama 3 (tiga) bulan, mulai dari bulan Oktober 2012 sampai dengan bulan Desember 2012
- d. Penyusunan Laporan Penelitian, dilakukan selama 4 bulan, yaitu bulan Januari sampai dengan April 2013.

### **C. Subjek Penelitian**

Subjek dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan seleksi jaringan, artinya peneliti dalam menentukan subjek penelitian berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti secara langsung melalui pengamatan atau informasi yang diperoleh dari sumber-sumber lain. Subjek penelitian ditentukan dengan mempertimbangkan beberapa hal berikut:

- 1) Informasi yang akan diungkap yakni mengenai implementasi *Total Quality Management* di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta;
- 2) Subjek penelitian yang akan dipilih adalah yang dianggap paling mengetahui dan berwenang serta terlibat langsung dalam pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta.

Peneliti menetapkan pihak-pihak yang menjadi subjek penelitian terdiri dari *key informan* (Informan kunci/ utama) dan informan tambahan. *Key Informan* dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Informan tambahan dalam penelitian ini, meliputi: guru, staf TU, peserta didik. Jumlah subjek penelitian dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Jumlah Subjek Penelitian

No.	Subjek Penelitian	Jumlah (orang)
1.	Kepala Sekolah	1
	Wakil Kepala Sekolah Urusan QMS	1
2.	Guru	3
	Staf TU	3
	Siswa	3
3.	Dokumen-dokumen yang terkait dengan kegiatan TQM	Semua dokumen

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (*participant observation*), wawancara secara mendalam (*indept interview*) dan dokumentasi. Marshall & Roosman (Sugiyono, 2010: 309), menyatakan bahwa “*the fundamental methods relied on by qualitative researchers for gathering information are, participation in the setting, direct observation, in-depth interviewing, document review*”. Oleh karena itu, teknik pengumpulan data dari penelitian ini meliputi:



## 1. Observasi

Sebagai metode ilmiah observasi biasa diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistemik fenomena-fenomena yang diselidiki (Sutrisno Hadi, 1981: 136). Hal ini juga disampaikan oleh Zikmund (2003: 235) bahwa “*Scientific observation is the systematic process of recording the behavioral patterns of people, object, and occurrences as they are witnessed*”. Dimana metode ilmiah observasi adalah proses sistematis pencatatan perilaku manusia, barang, dan peristiwa yang diselidiki.

Dalam observasi ini dilakukan terhadap kepemimpinan dan strategi sekolah, sistem dan prosedur, kerja tim, serta assesmen diri. Observasi dilakukan peneliti dengan keikutsertaan peneliti pada kegiatan yang dilaksanakan. Dengan demikian, peneliti dapat langsung melihat, mendengar dan mengamati hal-hal yang diperlukan peneliti.

Beberapa hal yang diperhatikan peneliti dalam proses pelaksanaan observasi, antara lain meliputi:

- a. Peneliti berkeyakinan ada perbedaan motivasi, tingkah laku dan tingkat partisipasi elemen masyarakat sekolah dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta.
- b. Peneliti berusaha menghubungkan 2 (dua) hal yakni subjek penelitian dan konteks, sehingga menghasilkan data yang bermakna, misalnya salah satu instrumen sekolah bermutu adalah

kelengkapan fasilitas bagi semua warga sekolah. Peneliti akan mengkonfirmasi atau menghubungkan apakah data yang diperoleh yakni fasilitas sekolah sudah sesuai dengan fakta di lapangan.

- c. Pada kegiatan observasi, peneliti memfokuskan pada pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu (TQM) di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta, bagaimana keterlaksanaan TQM di sekolah baik berupa aktivitas-aktivitas dan sarana prasarana atau komponen lainnya yang merujuk pada implementasi TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta.

## **2. Wawancara**

Allport dalam Sutrisno Hadi (1981: 192) menyatakan: *“If we want to know how people feel, what their experience and what they remember, what their emotions, and motives are like, and the reasons for acting as they do- why not ask them?”* Pernyataan tersebut menunjukkan penghargaan yang sangat tinggi dari Allport terhadap metode tanya jawab untuk menyelidiki pengalaman, perasaan, motif, serta motivasi rakyat. *Interview* sebagai suatu proses tanya-jawab lisan, dalam mana dua orang atau lebih berhadap-hadapan secara fisik, yang satu dapat melihat muka yang lain dan mendengarkan dengan telinga sendiri suaranya, tampaknya merupakan alat pengumpulan informasi yang langsung tentang beberapa jenis data sosial baik yang terpendam (latent) maupun memanifes.

Wawancara dilakukan untuk memperoleh data dari subjek penelitian yang berupa pernyataan lisan ataupun pendapat. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah, Wakasek, guru, staf TU dan siswa SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta.

Setelah peneliti bertemu dengan subjek penelitian, selanjutnya peneliti akan memperkenalkan diri, memberikan penjelasan akan maksud dan tujuan dari wawancara, sehingga terjadi kesepakatan waktu untuk melaksanakan wawancara dengan informan penelitian agar tidak mengganggu tugas mereka.

Dalam kegiatan wawancara, peneliti menggunakan alat bantu *tape recorder*, untuk membantu merekam dan mempermudah mengingat setiap hasil wawancara yang dilakukan. Wawancara yang dilakukan adalah wawancara bebas terpimpin, artinya peneliti membawa daftar pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya, meskipun demikian peneliti bisa mengembangkan daftar pertanyaan tersebut, dengan catatan masih berkaitan dengan konteks penelitian. Hal ini bertujuan agar wawancara berlangsung santai dan bermakna, sehingga informan penelitian dapat mengemukakan pendapat atau tanggapan dengan bebas tanpa beban.

Data-data yang dikumpulkan merupakan data verbal dan data non verbal. Data verbal diperoleh melalui wawancara, sedangkan data non verbal diperoleh dari gerak-gerik tubuh informan, seperti pandangan

mata, serta perubahan raut wajah. Selain itu, agar hasil wawancara efektif, maka disusun kerangka dan garis besar pertanyaan yang akan ditanyakan, urutan, penggunaan kata-kata dan petunjuk wawancara.

### **3. Dokumentasi**

Dokumentasi yang digunakan sebagai sumber data, meliputi semua dokumen tertulis, baik dokumen tentang tata kelola sekolah, inventaris sekolah, maupun data administratif lainnya.

Bentuk-bentuk dokumen yang digunakan peneliti berupa gambar, data rencana kegiatan atau program kerja, data presensi, laporan kegiatan, dan hasil kegiatan.

### **E. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif adalah “*human instrument*” atau peneliti sendiri. Berkenaan dengan hal ini, Sugiyono (2010:307) menyatakan bahwa:

Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara.

Dalam penelitian ini, peneliti sebagai *human instrument* menggunakan beberapa alat bantu dalam pengumpulan data, agar diperoleh data yang valid, antara lain:

- a. Pedoman Observasi, yang digunakan sebagai acuan saat observasi dilakukan, agar observasi dapat berjalan efektif. Dalam observasi peneliti menggunakan alat bantu kamera digital untuk mendokumentasikan kegiatan manajemen mutu atau sarana dan prasarana yang menunjang TQM di sekolah.
- b. Pedoman wawancara, yang digunakan sebagai acuan pada saat wawancara dilakukan, peneliti menggunakan alat bantu *tape recorder*. Guna merekam percakapan yang ada. Alat bantu ini diharapkan mampu membantu peneliti *me-recall* informasi.
- c. Pedoman dokumentasi, digunakan sebagai acuan pencarian atau pengumpulan dokumen-dokumen tentang kegiatan implementasi manajemen mutu di sekolah, baik dokumen bersifat administratif, seperti struktur dan tupoksi tim manajemen mutu, program kerja, dan dokumen pedoman mutu.

#### **F. Uji Keabsahan Data**

Sugiyono (2010: 366) menyatakan bahwa penelitian kualitatif dinyatakan absah, apabila memiliki *credibility* (validitas internal), *dependability* (reliabilitas), *confirmability* (obyektivitas), dan *transferability* (validitas eksternal). Berdasarkan pendapat tersebut, dalam penelitian ini uji keabsahan data digunakan untuk memenuhi kriteria tersebut diatas.

Uji keabsahan data yang digunakan untuk memenuhi kriteria *credibility* (validitas internal), antara lain meliputi:

1. Perkenalan mendalam, dengan melakukan komunikasi dan mengikuti kegiatan yang dilaksanakan kepala sekolah, wakasek manajemen mutu, guru, pegawai TU, dan siswa.
2. Pengamatan terus menerus, yaitu dengan melakukan terhadap aktivitas yang dilakukan warga sekolah.
3. Triangulasi data

Wiliam (Sugiyono, 2010: 372) mengemukakan bahwa *“Triangulation is qualitative cross-validation. It assesses the sufficiency of the data according to the convergence of multiple data sources or multiple data collection procedures”*. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi dalam penelitian ini bertujuan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan tentang implementasi *Total Quality Management* di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta melalui berbagai sumber dan teknik pengumpulan data. Triangulasi dalam penelitian ini dicapai melalui tahap-tahap sebagai berikut:

- a. Membandingkan data dari hasil observasi partisipatif dengan data hasil wawancara.

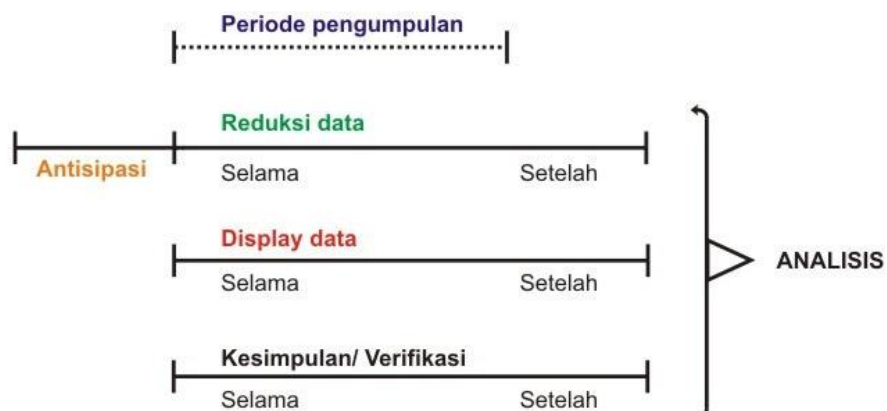
- b. Membandingkan data keadaan dan perspektif responden dengan pandangan dan pendapat orang lain (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan siswa)
- c. Membandingkan data hasil wawancara dengan dokumen yang terkait dengan kegiatan manajemen mutu terpadu SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta.

Untuk memenuhi kriteria *dependability* dan *confirmability* dilakukan peneliti secara bersamaan melalui *Audit trial*, yaitu dengan melakukan konsultasi kepada dosen pembimbing mengenai seluruh aktivitas yang dilakukan peneliti di lapangan, sehingga penelitian yang dilakukan jelas dan bermakna, seperti konsultasi tentang pedoman wawancara dan hasil wawancara. Selain itu, untuk memenuhi kriteria *transferability*, peneliti berusaha menyusun laporan penelitian yang rinci, jelas, sistematis, dan mudah dipahami oleh pembaca, sehingga pembaca mengetahui kemungkinan penelitian serupa untuk diterapkan di tempat yang berbeda. Hal ini senada dengan pendapat Sanafiah Faisal (Sugiyono, 2010: 377) yang menyatakan bahwa “bila pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran yang sedemikian jelasnya, ‘semacam apa’ suatu hasil penelitian dapat diberlakukan (transferability), maka laporan tersebut memenuhi standar *transferability*”.

## G. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Dalam hal ini Nasution (Sugiyono, 2010: 336) menyatakan “analisis telah dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Analisis data menjadi pegangan bagi penelitian selanjutnya sampai jika mungkin, teori yang *grounded*”. Namun, dalam penelitian ini peneliti lebih memfokuskan analisis data selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. *In fact, data analysis in qualitative research is an ongoing activity that occurs throughout the investigative process rather than after process.*

Peneliti melakukan teknik analisis data seperti apa yang peneliti kutip dari Sugiyono (2010: 337) yaitu, tahap pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/ verifying*). Langkah-langkah analisis ditunjukkan pada gambar berikut.

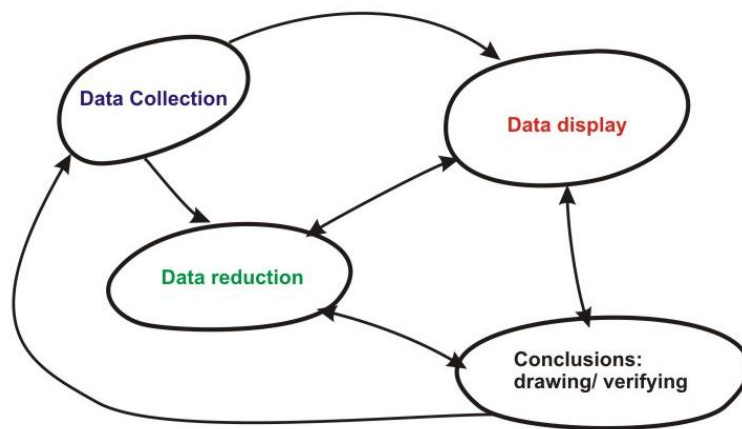


Gambar 6. Komponen dalam analisis data (*flow model*) (Miles and Huberman dalam Sugiyono, 2010: 337)



Setelah peneliti melakukan pengumpulan data, maka peneliti melakukan antisipatori sebelum melakukan reduksi data. *Anticipatory data reduction is occurring as the research decide (often without full awareness) which conceptual frame work, which sites, which research question, which data collection approaches to choose.*

Selanjutnya model interaktif dalam analisis data penelitian ini ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 7. Komponen dalam analisis data (*interactive model*)  
(Sugiyono, 2010: 338)

### 1. Reduksi Data (*Data reduction*)

Reduksi data merupakan proses berpikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan serta kedalaman wawasan yang tinggi (Sugiyono, 2010: 339). Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya serta membuang yang tidak dipakai. Tujuan dari penelitian kualitatif adalah temuan. Oleh karena itu yang menjadi fokus penelitian ini adalah sesuatu

yang dipandang asing, tidak dikenal, dan belum memiliki pola. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, serta mencarinya bila diperlukan.

## **2. Penyajian Data (*Data display*)**

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah men-*display*-kan data. Dalam penelitian ini, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles & Huberman dalam Sugiyono (2010: 341) menyatakan “*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*”. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

Dengan men-*display*-kan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Selanjutnya, dalam melakukan display data, selain dengan teks naratif, juga dapat berupa grafik, matriks, *network* (jejaring kerja), dan *chart*.

### **3. Penarikan Kesimpulan/ *verification* (*Conclusion: drawing/ verifying*)**

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya, tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin tidak.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **A. Setting Penelitian**

#### **1. Profil SMA Negeri 3 Yogyakarta**

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 3 Yogyakarta yang beralamat di Jalan Yos Sudarso 7, Kotabaru, Gondokusuman, Yogyakarta, 55224, Telp. (0274) 512856. SMA Negeri 3 Yogyakarta merupakan sekolah tertua di Yogyakarta sehingga didaulat menjadi sekolah cagar budaya. Adapun visi SMA Negeri 3 Yogyakarta adalah:

Terwujudnya SMA Negeri 3 Yogyakarta sebagai sekolah berwawasan global, berbudaya dan berkepribadian nasional, berbasis teknologi informasi yang mampu menyiapkan generasi penerus yang memiliki iman, taqwa, budi pekerti luhur, terdidik dan berkemampuan sebagai kekuatan garda terdepan dalam membangun Bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Untuk mewujudkan visi tersebut SMA Negeri 3 Yogyakarta menyusun beberapa butir misi antara lain:

- a. Memberikan pendidikan dan pengajaran yang terbaik kepada siswa SMA Negeri 3 Yogyakarta sesuai dengan tujuan pendidikan sekolah menengah atas dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional.
- b. Memberikan pendidikan dan pengajaran kepada siswa SMA Negeri 3 Yogyakarta untuk menguasai ilmu pengetahuan sebagai dasar untuk dapat melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi, baik nasional maupun internasional.
- c. Menumbuhkan siswa SMA Negeri 3 Yogyakarta sebagai *anak Indonesia* yang memiliki imtaq, budi pekerti luhur, jiwa kepemimpinan, mandiri, berwawasan kebangsaan, saling menghargai dan menghormati serta hidup berkerukunan dalam kebhinekaan, baik dalam lingkup lokal, nasional maupun internasional.

Selain hal tersebut, SMA Negeri 3 Yogyakarta juga memiliki komitmen melakukan peningkatan sistem manajemen mutu secara terus menerus untuk memberikan kepuasan pada pelanggan, dengan:

(1) Menciptakan lulusan yang santun dan berbudi luhur, (2) meningkatkan lulusan yang kompeten di bidangnya, (3) meningkatkan layanan sekolah guna menuju Sekolah Bertaraf Internasional, (4) meningkatkan kemampuan guru dan peserta didik dalam bidang penelitian, sains, dan teknologi, (5) menciptakan lingkungan belajar-mengajar yang kondusif, (6) meningkatkan upaya pelestarian lingkungan, dan (7) meningkatkan prestasi akademik dan non akademik di pentas nasional dan internasional.

Untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya, SMA Negeri 3 Yogyakarta melaksanakan strategi sebagai berikut:

- a. Menambah jam pada mata pelajaran Bahasa Inggris dan mata pelajaran yang menjadi ciri khas program studi dari yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi;
- b. Memampatkan pelaksanaan mata pelajaran tertentu (Bahasa Asing, Pendidikan Seni, dan Muatan Lokal) sehingga selesai pada kelas XI dan tidak lagi diajarkan pada kelas XII;
- c. Intensifikasi program remedial dan pengayaan;
- d. Melaksanakan Program Pengayaan Intensif (PPI);
- e. Melaksanakan Pembelajaran berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi;
- f. Melaksanakan Latihan Dasar Metodologi Ilmiah (LDMI);
- g. Melaksanakan Praktek Laboratorium dengan jam khusus (IPA);
- h. Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler sebagai media pengembangan diri;
- i. Melaksanakan *Field Study* (Studi Lapangan);
- j. Melaksanakan *Outbond* dan pengembangan kepribadian;
- k. Mengefektifkan PBM dengan metode dan media pembelajaran yang variatif;
- l. Berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan lomba, baik lokal, nasional maupun internasional;
- m. Mengembangkan kemampuan percakapan Bahasa Inggris di kelas X melalui *English Conversation* dengan jam khusus dan melibatkan *native speaker*;
- n. Kegiatan pembelajaran menggunakan bahasa Inggris dan bahasa Indonesia;

- o. Peningkatan kompetensi guru melalui lokakarya/ *workshop*, diklat dan studi banding;
- p. Melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran sesuai dengan perkembangan zaman sehingga memungkinkan terlaksananya pembelajaran yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi;
- q. Menjalin hubungan dan kerjasama dengan lembaga-lembaga dan sumber belajar di tingkat lokal, nasional, dan internasional;
- r. Menjalin kerjasama berupa *sister school* dengan sekolah-sekolah dari dalam dan luar negeri (antara lain dengan SMA Negeri 5 Balikpapan, SMA Muhammadiyah 2 Yogyakarta, SMA BOPKRI 2 Yogyakarta, Warnamboll College Victoria Australia, dan Bongsan Midle School Gwangju Korea Selatan);
- s. Melaksanakan Ujicoba Ujian Nasional, Ujian Masuk Perguruan Tinggi Negeri dan Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru;
- t. Melaksanakan Konsultasi Siswa (Konsis) untuk memilih Program Studi ke Perguruan Tinggi;
- u. Program bimbingan Olimpiade Sains, komputer, dan akuntansi;
- v. Mengembangkan Klinik Mata Pelajaran;
- w. Menyelenggarakan *Science Expo*;
- x. Mulai tahun ajaran 2009-2010 SMAN 3 Yogyakarta menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008.

## 2. Profil SMK Negeri 4 Yogyakarta

SMK Negeri 4 Yogyakarta merupakan salah satu dari 4 SMK Negeri Kelompok Pariwisata yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang berdiri pada tanggal 2 Februari 1976 dengan nama Sekolah Menengah Teknologi Kerumahtanggaan (SMTK) Negeri Yogyakarta. Awal berdirinya sekolah ini merupakan sekolah kejuruan tingkat atas dengan lama pendidikan empat tahun, menempati gedung Sekolah Kesejahteraan Keluarga Atas (SKKA) Jalan Kenari No. 2 Yogyakarta (sekarang SMK Negeri 6 Yogyakarta) pada sore hari dan sejak tanggal 1 Januari 1982 SMTK menempati gedung di Jalan Sidikan 60 Umbulharjo Yogyakarta sampai sekarang.

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kurikulum yang berlaku di SMTK juga mengalami perubahan. Perubahan tersebut terjadi

juga dalam lamanya siswa menempuh pendidikan SMTK bukan lagi ditempuh siswa selama empat tahun tetapi dapat diselesaikan dalam tiga tahun pelajaran. Pada prinsipnya kurikulum yang berlaku untuk SMTK sama dengan kurikulum SMKK namun SMTK tidak mengalami pergantian nama. Perubahan nama SMTK baru terjadi pada tahun 1997 berdasarkan Surat Keputusan Mendikbud RI No. 036/O/1997 tentang perubahan nomenklatur SMKTA menjadi SMK serta organisasi dan tata kerja SMK, dimana semua sekolah kejuruan berubah nama menjadi SMK, dan SMTK berubah menjadi SMK Negeri 4 Yogyakarta yang merupakan kelompok Pariwisata.

Sebagian dari kelompok pariwisata, SMK Negeri 4 Yogyakarta merupakan sekolah yang berfungsi menyiapkan dan menghasilkan tenaga pengatur dan mempersiapkan siswa untuk menjadi tenaga kerja tingkat menengah yang memiliki pengetahuan serta keterampilan sesuai dengan jurusan yang dipilih.

SMK Negeri 4 Yogyakarta memiliki visi Menjadi lembaga pendidikan yang unggul, mandiri, berasaskan Imtaq. SMK Negeri 4 Yogyakarta memiliki misi menghasilkan tamatan yang:

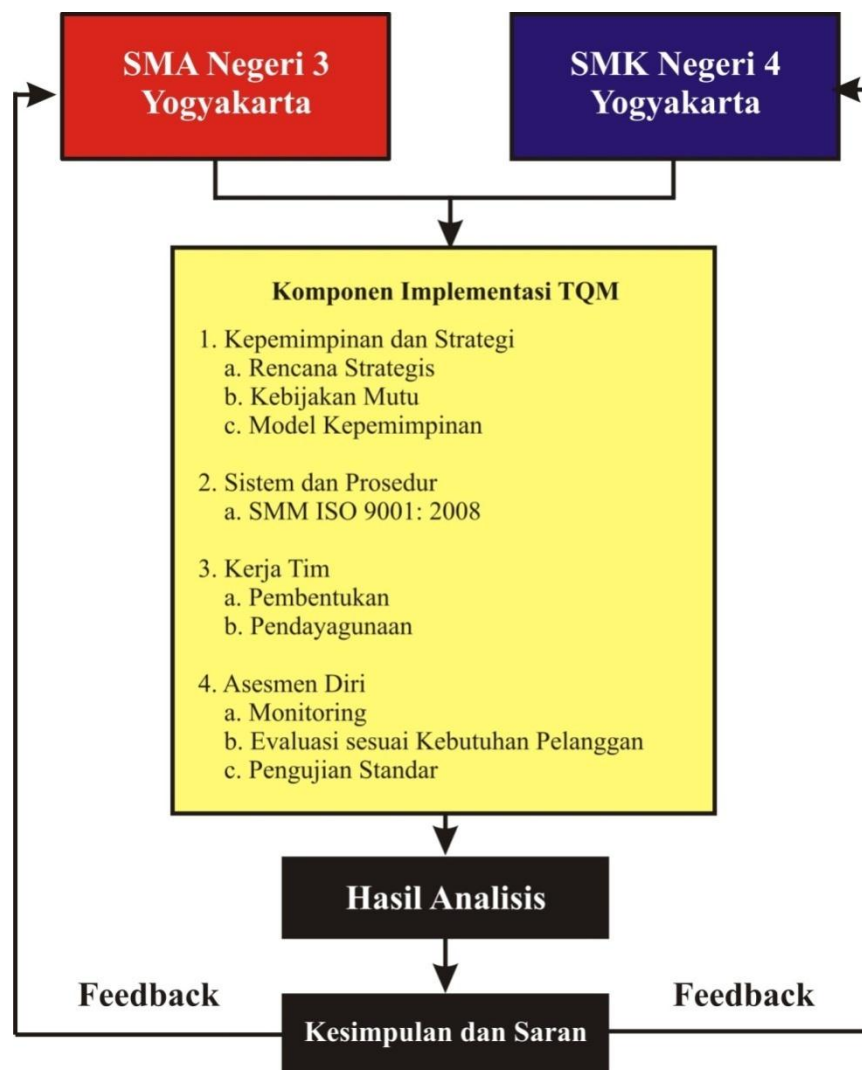
- a. Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia;
- b. Profesional dan siap menghadapi tantangan global;
- c. Berjiwa wirausaha, kreatif, inovatif, sehingga mampu menciptakan lapangan kerja;
- d. Kompetensi sehingga dapat terserap di dunia kerja dan industri;
- e. Berwawasan dan peduli terhadap lingkungan; serta
- f. Berpotensi mengikuti pendidikan lanjut.

Dalam pelaksanaan Bursa Kerja Khusus, SMK Negeri 4 Yogyakarta bekerjasama dengan beberapa instansi diantaranya: (1) Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, (2) Penyalur Jasa Tenaga Kerja Indonesia (PJTKI), (3) PT. Sari

Ayu Martha Tilaar, (4) PT. Mustika Ratu, (5) Pabrik Garment, (6) Restaurant, (7) BLPT Kota Yogyakarta, dan (8) Hotel-hotel berbintang.

## B. Hasil Penelitian

Pada sub bab ini mendeskripsikan hasil penelitian dengan objek penelitian implementasi TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta. Berikut adalah bagan pola berpikirnya,



Gambar 8. Kerangka Implementasi TQM



Sebelumnya akan dideskripsikan terlebih dahulu beberapa data yang direduksi, data tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Dokumen presensi guru dan staf SMA Negeri 3 Yogyakarta direduksi karena dokumen tersebut tidak memiliki relevansi yang cukup dengan pokok penelitian, di satu sisi dokumen pembandingan dari SMK Negeri 4 Yogyakarta tidak dapat diakses sehingga dokumen tersebut tidak memiliki makna yang berarti.
- 2) Dokumen data guru SMA Negeri 3 Yogyakarta yang memiliki variabel nama guru, golongan, dan jenjang pendidikan direduksi menjadi data dengan variabel jumlah guru dengan latarbelakang jenjang pendidikan.
- 3) Dokumen Tupoksi seluruh personil SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta direduksi menjadi tupoksi kepala sekolah dikarenakan tupoksi personil lainnya tidak diperlukan.
- 4) Dokumen poster SMK Negeri 4 Yogyakarta direduksi hanya menjadi penguat di beberapa data yang relevan.
- 5) Dokumen hasil wawancara dengan QMR (*Quality Management Representative*) SMK Negeri 4 Yogyakarta, pada poin satu yakni jawaban SBI adalah latar belakang sekolah menyelenggarakan SMM ISO 9001:2008 direduksi dikarenakan sudah tidak relevan lagi dengan kondisi kekinian.
- 6) Dokumen jadwal KBM SMA Negeri 3 Yogyakarta direduksi karena dokumen tersebut tidak memiliki relevansi yang cukup dengan pokok penelitian.

## **1. Implementasi *Total Quality Management* di SMA Negeri 3 Yogyakarta SMK Negeri 4 Yogyakarta**

Implementasi TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta direpresentasikan dengan adanya Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 dimana SMM ISO 9001: 2008 mampu memberikan pesan aktual dan potensial kepada pelanggan bahwa institusi sekolah menggunakan mutu secara serius dan bahwa kebijakan-kebijakan dan praktek-prakteknya sesuai dengan standar mutu nasional dan internasional yang tujuannya adalah mencapai produk bermutu tinggi yang berimplikasi pada pemberian kepercayaan eksternal di samping membangun kebanggaan internal.

Implementasi TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta memiliki karakteristik atau macam komponen pendukung mutu yang berbeda, oleh karena itu dirumuskan satu pola analisis yang mampu mengakomodir kepentingan kedua pihak, dimana perbandingan implementasi TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta akan dilihat melalui aspek komponen Kepemimpinan dan Strategi, Sistem dan Prosedur, Kerja Tim, dan Assesmen Diri.

### **a. Kepemimpinan dan Strategi**

#### **1) Kepemimpinan dan Strategi TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta**

Kepemimpinan dan Strategi Mutu yang dilaksanakan oleh SMA Negeri 3 Yogyakarta meliputi kegiatan menentukan rencana strategis, kebijakan mutu, dan model kepemimpinan. Berikut uraian tentang kegiatan tersebut.

#### **a) Rencana Strategis**

Rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi atau sekolah dari kondisi saat ini atau untuk bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan. SMA Negeri 3 Yogyakarta merumuskan rencana strategisnya berupa visi yakni,

terwujudnya SMA Negeri 3 Yogyakarta sebagai sekolah berwawasan global, berbudaya dan berkepribadian nasional, berbasis teknologi informasi yang mampu menyiapkan generasi penerus yang memiliki iman, taqwa, budi pekerti luhur, terdidik dan berkemampuan sebagai kekuatan garda terdepan dalam membangun Bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Adapun indikator pencapaian visi yang dirumuskan SMA Negeri 3 Yogyakarta: (1) Terwujudnya SMA Negeri 3 Yogyakarta sebagai sekolah yang berwawasan global, (2) Terwujudnya siswa SMA Negeri 3 Yogyakarta yang berbudaya dan berkepribadian nasional, (3) Pengelolaan sekolah dan proses pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi, (4) Lulusan SMA Negeri 3 Yogyakarta merupakan insan terdidik yang beriman, bertaqwa, berbudipekerti luhur, (5) Lulusan SMA Negeri 3 Yogyakarta mampu sebagai kekuatan garda terdepan dalam pembangunan bangsa dan NKRI yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Untuk hjmewujudkan visi tersebut SMA Negeri 3 Yogyakarta menyusun beberapa butir misi antara lain:

(1) Memberikan pendidikan dan pengajaran yang terbaik kepada siswa SMA Negeri 3 Yogyakarta sesuai dengan tujuan pendidikan sekolah menengah atas dalam

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, (2) Memberikan pendidikan dan pengajaran kepada siswa SMA Negeri 3 Yogyakarta untuk menguasai ilmu pengetahuan sebagai dasar untuk dapat melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi, baik nasional maupun internasional, (3) Menumbuhkan siswa SMA Negeri 3 Yogyakarta sebagai *anak Indonesia* yang memiliki imtaq, budi pekerti luhur, jiwa kepemimpinan, mandiri, berwawasan kebangsaan, saling menghargai dan menghormati serta hidup berkerukunan dalam kebhinekaan, baik dalam lingkup lokal, nasional maupun internasional.

#### **b) Kebijakan Mutu**

SMA Negeri 3 Yogyakarta memiliki komitmen melakukan peningkatan sistem manajemen mutu secara terus menerus untuk memberikan kepuasan pelanggan yakni dengan:

(1) menciptakan lulusan yang santun dan berbudi luhur, (2) meningkatkan lulusan yang kompeten di bidangnya, (3) meningkatkan layanan sekolah guna menuju Sekolah Bertaraf Internasional, (4) meningkatkan kemampuan guru dan peserta didik dalam bidang penelitian, (5) menciptakan lingkungan belajar-mengajar yang kondusif, (6) meningkatkan upaya pelestarian lingkungan, dan (7) meningkatkan prestasi akademik dan non-akademik di pentas nasional dan internasional.

#### **c) Model Kepemimpinan**

Berikut adalah penyajian data tentang model kepemimpinan dalam implementasi TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta:

##### **1. Pelimpahan dan Distribusi kewenangan**

Salah satu kompetensi profesional kepala sekolah adalah menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan, dengan subdimensi mengembangkan profesional kebijaksanaan sekolah, dan mendistribusikan kewenangan kepada bawahannya sesuai

dengan *job description*. Dalam hal ini sebagaimana disampaikan informan A, sebagai berikut:

Sejauh ini yang saya alami, kinerja kepala sekolah dalam *manage* sekolah dalam beberapa hal seperti pengelolaan sarana prasarana, kehumasan, kesiswaan, dan kurikulum di sekolah ini sudah berjalan dengan baik, kenyataan membuktikan bahwa pendistribusi tanggung jawab dan wewenang kepala sekolah kepada bawahan dapat diterima dan dilaksanakan dengan lancar, tidak ada hambatan yang berarti.

(Wawancara dengan informan A, di ruang wakasek)

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B dan C, yaitu:

Kewenangan yang dimiliki oleh kepala sekolah sudah ditentukan baik secara undang-undang atau dari dinas pendidikan dan sangat luas, namun menurut pengalaman yang saya alami sejauh ini ibu kepala sekolah tidak semena-mena menggunakan kekuasaan kewenangan beliau, beliau lebih menghormati dan menghargai seluruh potensi yang ada seperti dengan melimpahkan sebagian wewenangnya sesuai dengan porsi tugas masing-masing personil.

(Wawancara dengan informan B, di ruang guru)

Sebenarnya ibu kepala jika ingin otoriter bisa saja, kewenangan beliau luas sekali akan tetapi beliau tidak demikian, beliau bertindak secara demokratis pendekatannya kekeluargaan jadi lebih bersifat terbuka sehingga dalam mendelegasikan wewenang kepada orang lain atau bawahan tetap melihat bagaimana batas kemampuan dari personil untuk dikerjakan.

(Wawancara dengan informan C, di ruang TU)

## 2. Mekanisme Pembuatan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan salah satu hal terpenting dalam manajemen. Pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Untuk mengetahui mekanisme pembuatan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer, maka dapat dilihat sebagaimana yang diungkapkan oleh informan A adalah sebagai berikut:

Mekanisme pembuatan keputusan seperti pengusulan program kegiatan yang ada di SMA Negeri 3 Yogyakarta ini menggunakan pola *bottom up* atau usulan dari bawah. Kegiatan disusun terlebih dahulu oleh masing-masing unit kegiatan yang ada di sekolah, bersama anggotanya, kemudian dibawa pada rapat pleno program sekolah. Hal ini termasuk juga besaran anggaran dari masing-masing unit. Sebagai pembantu kepala sekolah saya melihat ibu kepala melakukan tugas pengambilan keputusan dengan memandu dan mengkoordinasi semua kegiatan termasuk memfasilitasi semua hal terutama memberikan jalan keluar jika ada masalah-masalah pendanaan. Hal tersebut kemudian dikompilasi menjadi Rencana Anggaran Belanja Sekolah yang pengesahannya harus melalui rapat komite.

(Wawancara dengan informan A, di ruang wakasek)

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B dan C, yaitu:

Sejauh ini dengan adanya ISO di sekolah ini mekanisme pembuatan keputusan itu sudah tercatat sangat rapi sudah ada urut-urutannya pada intinya dilakukan secara musyawarah, biasanya dilakukan rapat tergantung kepentingannya mencakup unit apa. Kalau berbicara KBM berarti dengan wakasek

kurikulum, guru, TU, bahkan bisa perwakilan baik aspirasi langsung maupun tidak langsung oleh siswa.  
(Wawancara dengan informan B, di ruang guru)

Setiap keputusan yang diambil seringnya dilakukan melalui musyawarah, saya melihat bahwa kepala sekolah cukup mengakomodasi masukan atau pendapat dari siapapun. Tidak pandang latar belakang si A, si B. Tapi kalau sifatnya teknis dan tidak terlalu krusial kepala sekolah ambil keputusan sendiri.  
(Wawancara dengan informan C, di ruang TU)

### 3. Proses Penetapan kebijakan

Dalam mengambil suatu kebijakan kepala sekolah melaksanakan rapat khusus untuk menampung usulan dan aspirasi. Hal ini dikuatkan oleh informan A, B, dan C sebagai berikut:

Ukuran kebijakan yang dibuat oleh sekolah ini dalam rangka kepentingan bersama, sehingga kepala sekolah dalam hal tertentu mengkonsultasikannya kepada semua pihak, dan penilaian saya sejauh ini pengambilan kebijakan selalu didukung. Setiap pengambilan kebijakan semua pihak selalu diberi tahu hasilnya sambil memberi hasil manfaat dan mudaratnya. Seluruh potensi pengambil kebijakan diikutsertakan dalam musyawarah untuk diminta usulan dan aspirasi dari seluruh peserta rapat. Hasil pertimbangan yang matang, dijadikan suatu kebijakan.  
(Wawancara dengan informan A, di ruang wakasek)

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B dan C, yaitu:

Dalam pengambilan kebijakan biasanya sekolah mengundang untuk musyawarah setiap personil terkait terutama orang-orang

penting pengambil kebijakan antara lain kepala sekolah, ketua komite, pelaksana TU dan terkadang pengawas dan wakasek atau perwakilan siswa melalui OSIS, dll.

(Wawancara dengan informan B, di ruang guru)

Urutan dalam pengambilan kebijakan di sekolah ini biasanya adalah sekolah mengawali dengan menginventarisir masalah melalui rapat khusus penampungan aspirasi, setelah diketahui masalah berikut dengan pihak yang berkepentingan di dalamnya dilakukan undangan rapat, lalu pelaksanaan rapat tentu saja tujuannya adalah pengambilan kebijakan, setelah didapati kebijakan sekolah kemudian disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah.

(Wawancara dengan informan C, di ruang TU)

#### 4. Membangun Pola Komunikasi

Untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah dalam membangun pola komunikasi, maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A, B, dan C.

Komunikasi yang dibangun kepala sekolah tidak melalui kaku formal namun lebih pada mengedepankan bagaimana efektivitas komunikasi itu sendiri yang penting informasi sampai dan mampu diserap oleh pihak yang diajak komunikasi. Aspek kekeluargaan nampak kentara. Pandangan saya adalah kepala sekolah cukup cerdas memposisikan diri dalam berkomunikasi dengan siapapun.

(Wawancara dengan informan A, di ruang wakasek)

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B dan C, yaitu:

Pola komunikasi yang dibangun kepala sekolah mengarah pada aspek kekeluargaan. Ada saatnya serius pada waktu tertentu, dan terkadang bahasa yang digunakan campuran antara intelektual akademis dengan ragam karakteristik bisa saja sindiran atau



kiasan beliau gunakan tergantung peristiwa apa yang saat itu beliau temui.

(Wawancara dengan informan B, di ruang guru)

Dalam berkomunikasi beliau terkadang tegas ketika berhadapan dengan tugas, cara penyampaianya bermacam-macam cara bisa sindiran atau teguran langsung. Tapi sejauh ini kepala sekolah tidak pernah berkata kasar atau menjelek-jelekkan kepada bawahannya.

(Wawancara dengan informan C, di ruang TU)

#### 5. Melakukan pengawasan

Kepala sekolah memiliki tugas untuk melakukan pengawasan, pembinaan atau bimbingan kepada guru dan tenaga kependidikan serta administrator. Untuk mengetahui hal ini maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A, sebagai berikut:

Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan guru dan staf secara wajar. Aturan-aturan pengawasan sering disosialisasikan kepada guru, staf dan seluruh siswa agar dapat dilaksanakan sesuai standar.

(Wawancara dengan informan A, di ruang wakasek)

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B, dan C yaitu:

Menurut saya inti dari pengawasan adalah menjembatani hubungan pimpinan tertinggi dengan bawahan dalam rangka memperkecil ketimpangan informasi dan menghindari atau mengurangi resiko. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah masih dalam tahap normal dan wajar, tidak berlebihan. Beliau cukup profesional karena sepengetahuan saya semua sudah ada aturan mainnya. Jadi tinggal jalankan saja sesuai dengan prosedur.

(Wawancara dengan informan B, di ruang guru)

Kepala sekolah melakukan pengawasan sesuai dengan peraturan yang ada. Beliau melakukan pengawasan dengan melihat aturan-aturan yang berlaku di sekolah kemudian membandingkan dengan keadaan yang terjadi. Jika ada sesuatu yang tidak sesuai dengan aturan yang ada biasanya kepala sekolah menegur secara langsung atau tidak langsung baik secara tertulis atau melalui lisan tergantung jenis dan tingkat masalahnya. Yang saya lihat kepala sekolah melakukan pengawasan masih dalam koridor aturan.

(Wawancara dengan informan C, di ruang TU)

6. Memberikan Motivasi dan Membangun Suasana Kerja yang kondusif

Peranan kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada guru, tenaga kependidikan dan administrator sangat penting sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman baik fisik maupun non-fisik. Dalam memberikan motivasi kepala sekolah mempertimbangkan rasa keadilan dan kelayakan karena hal ini penting bagi kepala sekolah untuk menciptakan iklim yang kondusif.

Untuk mengetahui hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A yaitu:

Saya sebagai pembantu kepala sekolah melihat dalam kaitannya dengan pemberian motivasi, kepala sekolah mengembangkan pepatah *ing ngarso sung tulodo ing madya mangun karso dan tut wuri handayani* sehingga semuanya berjalan bersama dan kerja bersama sehingga hasilnya pun hasil bersama. Kepala

sekolah selalu memberi motivasi kepada seluruh potensi yang ada dengan memberi dukungan menumbuhkan kemampuan percaya diri. Dengan tampilnya kepercayaan diri seluruh kegiatan menjadi tidak canggung untuk dilaksanakan. Tidak segan-segan sekali-kali kepala sekolah memberikan pujian terhadap hasil kerja yang dicapainya. Kepala sekolah menciptakan suasana yang sejuk dan tenang dan belum pernah ada gejolak, jika ada sesuatu hal yang kurang pas, ada mekanismenya tersendiri. Kepala sekolah menciptakan suasana bahwa ditempat ini kita bekerja dan di tempat ini juga modal ibadah serta di tempat ini kita hidup sehingga tidak ada hal yang membuat tidak nyaman. Maka dibangunlah suasana kebersamaan yang penuh kekeluargaan.

(Wawancara dengan informan A, di ruang wakasek)

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B, dan C yaitu:

Kepala sekolah cukup *fair* dalam pemberian motivasi dan membangun suasana kerja yang kondusif kalau ada yang baik maka lontaran pujian bahkan *reward* tak segan beliau berikan. Menurut beliau hal tersebut dimaksudkan untuk memupuk rasa bangga, rasa percaya diri dan keinginan untuk melanjutkan kemajuan kepada setiap warga sekolah. Maka tidak salah jika anak didik atau guru kami cukup berprestasi.

(Wawancara dengan informan B, di ruang guru)

Dampak dari motivasi kepala sekolah cukup baik hal ini bisa dilihat dari presensi guru dan staf yang baik. Saya melihat kepala sekolah tidak segan-segan memberikan penghargaan baik itu berupa beasiswa kepada siswa atau kesempatan staf untuk mengikuti kegiatan peningkatan kompetensi demi menunjang kinerja.

(Wawancara dengan informan C, di ruang TU)

Hasil pengamatan lainnya menggambarkan beberapa kegiatan kepala sekolah SMA Negeri 3 Yogyakarta yakni sebagai berikut:

Kepala sekolah melaksanakan Tugas Rutin Harian yakni: Datang lebih awal 15-30 menit sebelum KBM berlangsung untuk memonitor kebersihan lingkungan sekolah; Memonitor kehadiran guru dan karyawan dengan menyambangi ruang TU dan memantau daftar presensi baik saat memasuki jam KBM maupun sebelum jam KBM berakhir; Memantau kelancaran kegiatan belajar mengajar dengan sidak “natural” tanpa disadari guru dan peserta didik dan dengan dilakukan dengan memantau laporan guru; Memantau kinerja para tenaga administrasi (tata usaha/ dan pembantu/ karyawan); Melaksanakan supervisi akademis dan supervisi klinis; Memeriksa agenda sekolah; Membaca surat-surat yang masuk dan menandatangani surat keluar; Mendesposisikan surat-surat yang masuk; Ikut membantu mengonsep surat-surat keluar; Menyelesaikan hambatan proses belajar mengajar terutama pada jam-jam pelajaran yang kebetulan guru mata pelajaran absen bersama guru piket, Wakasek Kurikulum dan piket Wakasek; Menyelesaikan kasus-kasus murid yang timbul pada saat itu atau yang telah lampau bersama guru Bimbingan dan Konseling; Mencegah perbuatan-perbuatan negatif yang mungkin timbul; Mengajar sesuai beban tugas yang diberikan.

Kepala sekolah melakukan Tugas Rutin Mingguan yakni dengan: Mengontrol kelancaran pelaksanaan pembayaran gaji pegawai tetap dan honorarium guru, karyawan tidak tetap;

Mengontrol pemasukan keuangan sekolah dari para siswa; Mengadakan pemeriksaan umum terhadap administrasi kelas, rekapitulasi absensi guru, karyawan dan siswa serta memonitor alat evaluasi, target kurikulum, daya serap, program perbaikan dan program pengayaan; Meneliti grafik daya serap siswa dari setiap guru mata pelajaran dan melakukan tindak lanjut; Memonitor program kegiatan: bimbingan dan konseling, tata tertib siswa, program 7K; Mengevaluasi persediaan dan penggunaan, alat, bahan praktikum dan ATK; Mengevaluasi SPJ keuangan sekolah; Mengadakan evaluasi hasil kegiatan harian, mingguan dan bulanan; Membuat analisis realisasi aktivitas guru, murid/ siswa dan pegawai sekolah; Melaksanakan upacara bendera bersama guru, karyawan dan siswa; Menyelesaikan administrasi mutasi murid/ siswa dan guru.

Kepala sekolah melakukan Tugas Rutin Akhir Semester: Mengadakan ulangan umum akhir semester; Mengadakan pembagian rapor akhir semester; Memantau pengisian Buku Induk dan Klepper siswa; Mengadakan persiapan KBM semester berikutnya; Mengontrol, memperbaiki dan mengadakan perawatan preventif terhadap sarana/ prasarana sekolah; Menyusun program kegiatan selama liburan; Membuat laporan akhir semester.

Kepala sekolah melakukan Tugas Rutin Akhir Tahun Pelajaran: Melaksanakan kegiatan Ujian Nasional dan Ujian Sekolah;

Melaksanakan kegiatan kenaikan kelas; Menyusun laporan pertanggungjawaban ke orang tua; Menyusun program kerja tahun pelajaran berikutnya bersama-sama dengan tim penyusun program kerja sekolah; Mengadakan persiapan Tahun Pelajaran Baru; Melaksanakan Program Penerimaan Siswa Baru (PSB); Memantau/ memonitor dan memikirkan pemenuhan kebutuhan perlengkapan sekolah; Mengadakan pembinaan kemampuan profesionalisme guru dan karyawan.

Kepala sekolah mengorganisasi, mengkoordinasi dan membina kegiatan pendidikan yang dilaksanakan staf sekolah: Wakil Kepala Sekolah dan Staf Wakasek: Urusan Kurikulum, Urusan Kesiswaan, Urusan Hubungan kerjasama dengan Masyarakat, Urusan Sarana/ Prasarana; Pengelola: OSIS (Pembina), UKS/ PMR, Koperasi, Perpustakaan, Kesiapsiagaan, Bimbingan dan Konseling, MGMP, LPIR/ LKIR, Peningkatan Mutu Akademis, Ekstra Kurikuler, ICT, TRRC, Kelompok KIR/ PIR; Mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pendidikan yang meliputi: Perencanaan dan Pembinaan Kegiatan Pendidikan; Pengorganisasian dan Pengkoordinasian Kegiatan Pendidikan; Membuat laporan kepada atasan langsung; Dilakukan dengan tertib menurut mekanisme kerja yang berlaku; Laporan yang dibuat merupakan hasil monitoring dan evaluasi kegiatan sekolah.

Adapun kualifikasi sebagai kepala sekolah di SMA Negeri 3 Yogyakarta yang telah disepakati bersama adalah sebagai berikut:

- (a) Tingkat pendidikan minimal S-2;
- (b) Memiliki sertifikasi sebagai kepala sekolah;
- (c) Mempunyai kemampuan manajemen berbasis sekolah;
- (d) Memiliki kepemimpinan visioner dan situasional;
- (e) Memiliki jiwa kewirausahaan;
- (f) Memiliki kemampuan di bidang organisasi dan administrasi secara digital;
- (g) Mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris (TOEFL > 500);
- (h) Mampu menggunakan ICT.

Dari pengamatan yang dilakukan peneliti ditemukan bahwa, model kepemimpinan yang diterapkan di SMA Negeri 3 Yogyakarta menunjukkan pada model kepemimpinan yang mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Model kepemimpinan di sekolah ini bercirikan dengan: (a) Wewenang pimpinan tidak mutlak; (b) Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan sesuai dengan bidang kompetensinya, seperti ketika ada peneliti yang melakukan penelitian bidang kehumasan maka kepala sekolah sebagai manajer akan mendelegasikan wewenangnya kepada wakil kepala sekolah bagian humas; (c) Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan biasanya hal ini dilakukan dengan mengadakan rapat bersama; (d) Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan

bawahan di mana agenda audit internal yang diadakan dua kali dalam satu tahun menjadi kesempatan yang baik untuk membuat kebijaksanaan di sekolah; (e) Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan. (f) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar; (g) Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan; (h) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, ataupun pendapat baik secara langsung maupun tidak langsung yakni melalui kotak saran sekolah apabila bawahan tidak berani menyampaikan secara langsung; (i) Pujian dan kritik seimbang; (j) Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing, seperti kepala sekolah atau bahkan teman sejawat yang lainnya (bergelar S2) mendorong guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang strata 2, tetapi tetap melihat kadar kemampuan individu tersebut; k) Pimpinan meminta kesetiaan (loyalitas) para bawahan secara wajar, tidak menutup kemungkinan apabila ada bawahan yang ingin mengembangkan karir ke jenjang yang lebih tinggi seperti bawahan ingin menjadi kepala sekolah di sekolah lain maka pimpinan harus *legowo* bahkan mendukungnya; (l) Terdapat suasana saling percaya, saling hormat menghormati dan saling harga menghargai; (m) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.



## **2) Kepemimpinan dan Strategi TQM di SMK Negeri 4 Yogyakarta**

Kepemimpinan dan Strategi Mutu yang dilaksanakan oleh SMK Negeri 4 Yogyakarta meliputi kegiatan menentukan rencana strategis, kebijakan mutu, dan model kepemimpinan. Berikut uraian tentang kegiatan tersebut.

### **a) Rencana Strategis**

Rencana strategis SMK Negeri 4 Yogyakarta berupa visi yakni Menjadi lembaga pendidikan yang unggul, mandiri, berasaskan Imtaq. Visi tersebut diejawantahkan kedalam misi yang menghasilkan tamatan: (1) Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia; (2) Profesional dan siap menghadapi tantangan global; (3) Berjiwa wirausaha, kreatif, inovatif, sehingga mampu menciptakan lapangan kerja; (4) Kompetensi sehingga dapat terserap di dunia kerja dan industri; (5) Berwawasan dan peduli terhadap lingkungan; serta (6) Berpotensi mengikuti pendidikan lanjut.

### **b) Kebijakan Mutu**

SMK Negeri 4 Yogyakarta merupakan Lembaga Diklat Kejuruan, yang secara keseluruhan mengemban amanat dari pemerintah dan masyarakat untuk menghasilkan tamatan/ tenaga kerja tingkat menengah yang memiliki kompetensi di bidangnya yakni Busana Butik, Kecantikan Kulit, Kecantikan Rambut, Jasa

Boga, Patiseri, Akomodasi Perhotelan, dan Usaha Perjalanan Wisata yang sesuai dengan persyaratan dan harapan pelanggan, baik tingkat regional, nasional, maupun internasional.

Manajemen SMK Negeri 4 Yogyakarta bertekad memenuhi persyaratan dan harapan pelanggan maupun persyaratan stakeholder dengan bekerja optimal untuk membentuk/ menghasilkan tamatan/ sumber daya manusia yang PIAWAI, yaitu sumber daya manusia yang: (1) Produktif (Menghasilkan barang/ jasa yang berkualitas); (2) Inisiatif (Selalu berupaya mengembangkan daya inisiatif); (3) Adaptif (Mampu beradaptasi dengan berbagai situasi, kondisi, serta tuntutan perkembangan iptek); (4) Waspada (Penuh kehati-hatian dalam menghasilkan barang/ jasa); (5) Analitis (Mampu berpikir dan berbuat secara analitis, cerdas, dan cermat dalam menghadapi berbagai permasalahan); (6) Iman dan Taqwa (Senantiasa berlandaskan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa).

Selanjutnya, dalam rangka mewujudkan persyaratan dan harapan pelanggan maupun persyaratan stakeholder, sekolah membangun mutu organisasi yang mem-PESONA dari setiap elemen/ organisasi yakni: (1) Peduli (Memiliki kepedulian yang tinggi sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif); (2) Energik (Memiliki motivasi dan semangat tinggi dalam melaksanakan tugas); (3) Sportif (Menjunjung tinggi nilai kejujuran dan tanggungjawab dalam

berorganisasi); (4) Olah Pikir (Dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab keorganisasian senantiasa mengutamakan proses berpikir yang konstruktif dan inovatif); (5) Normatif (Bekerja sesuai dengan norma-norma yang ada dan disepakati bersama); (6) Adil (Senantiasa menerapkan konsep keadilan menuju praktik kerja yang *fair-play* dan memuaskan pelanggan).

Untuk menjamin bahwa kebijakan mutu tersebut dapat dicapai dan dipertahankan, maka ditetapkan sebuah komitmen manajemen yang akan selalu melaksanakan perbaikan terus menerus dan berkelanjutan.

### c) Model Kepemimpinan

Berikut ini adalah penyajian data tentang model kepemimpinan dalam implementasi TQM di SMK Negeri 4 Yogyakarta:

#### 1. Pelimpahan dan Distribusi kewenangan

Salah satu kompetensi profesional kepala sekolah adalah menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan, dengan subdimensi mengembangkan profesional kebijaksanaan sekolah, dan mendistribusikan kewenangan kepada bawahannya sesuai dengan *job description*. Dalam hal ini sebagaimana disampaikan informan A, sebagai berikut:

Bapak kepala sekolah menggunakan kewenangan sesuai dengan aturan main yang telah disepakati dan tunduk terhadap aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Beliau juga menyusun struktur organisasi dan sesuai kewenangan yang dimilikinya, beliau memilih orang yang kompeten untuk menjalankan tugas, kemudian terlihat juga bapak kepala membuat *job description* dan semua pekerjaan dibagi habis sesuai dengan fungsinya masing-masing.

(Wawancara dengan informan A, di ruang tunggu depan ruang QMS sekolah)

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B dan C, yaitu:

Kewenangan yang dimiliki oleh kepala sekolah seharusnya kewenangan yang luas dan otonom karena menjadi figur sentral dalam memegang kewenangan yang ada di sekolah sesuai dengan jabatan, akan tetapi kepala sekolah tidak demikian, beliau lebih menghormati dan menghargai seluruh potensi yang ada dengan melimpahkan sebagian wewenangnya sesuai dengan tingkatannya.

(Wawancara dengan informan B, di ruang guru)

Kepala sekolah memiliki kewenangan yang luas untuk menyelenggarakan pelaksanaan Proses Belajar Mengajar sesuai dengan aturan yang dibuat oleh segenap keluarga besar, tetapi dia tidak bertindak secara otoriter akan tetapi lebih bersifat terbuka dengan banyak mendelegasikan wewenang kepada orang lain atau bawahan sebatas yang mampu dikerjakan.

(Wawancara dengan informan C, di ruang TU)

## 2. Mekanisme Pembuatan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan salah satu hal terpenting dalam manajemen. Pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Untuk mengetahui mekanisme

pembuatan keputusan yang dilakukan oleh Kepala sekolah sebagai manajer, maka dapat dilihat sebagaimana yang diungkapkan oleh informan A adalah sebagai berikut:

Bapak kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, saya melihat bahwa beliau sering mengambil keputusan yang cukup bijak. Sepengetahuan saya langkah-langkah yang biasa beliau lakukan adalah melalui musyawarah kecuali dalam hal-hal tertentu yang emergensi, beliau mengambil keputusan dengan mengambil resiko terkecil, dan kemaslahatan yang banyak dengan meminta masukan dari para pembantu kepala sekolah.  
(Wawancara dengan informan A, di ruang tunggu depan ruang QMS sekolah)

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B dan C, yaitu:

Pembuatan keputusan cenderung bersifat *bottom up* dengan mekanisme: Pertama, mengidentifikasi berbagai komponen yang menjadi bahan pembuatan keputusan dari seluruh komunitas sekolah; Kedua, pengumpulan dan pemilihan komponen-komponen sesuai dengan skala prioritas; Ketiga, mempersiapkan *draft* pembuatan keputusan untuk dibahas pada proses penetapan kebijakan.  
(Wawancara dengan informan B, di ruang guru)

Setiap keputusan yang diambil seringkali dilakukan melalui musyawarah, hal ini sering saya melihat bahwa kepala sekolah tidak memaksakan keinginannya saja tapi dengan hasil musyawarah setelah melalui proses dari bawah. Keputusan menjadi salah satu pijakan pelaksanaan organisasi dan sebagai dasar dalam pembuatan kebijakan.  
(Wawancara dengan informan C, di ruang TU)

### 3. Proses Penetapan Kebijakan

Dalam mengambil suatu kebijakan kepala sekolah melaksanakan rapat khusus untuk menampung usulan dan aspirasi. Hal ini dikuatkan oleh informan A, B, dan C sebagai berikut:

Untuk menghasilkan kebijakan yang maksimal dalam kerangka TQM, bapak kepala sekolah memastikan diri dulu bahwa beliau sudah mendapatkan informasi yang cukup. Dalam mengimplementasikan TQM, bapak kepala sekolah selaku *top management* melakukan langkah strategis, ada 4 langkah yang beliau lakukan antara lain: 1) Sekolah membentuk dewan sekolah yang terdiri dari kepala sekolah, QMS, perwakilan guru, orang tua siswa, anggota masyarakat, staf sekolah dan siswa, 2) Selanjutnya Dewan sekolah melakukan pengukuran kebutuhan sekolah, 3) Dewan sekolah mengembangkan perencanaan tindakan yang mencakup tujuan dan sasaran, dan 4) Mengambil keputusan untuk membuat program-program kemajuan sekolah. (Wawancara dengan informan A, di ruang tunggu depan ruang QMS sekolah)

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B dan C, yaitu:

Melihat setiap keputusan yang sudah disepakati bersama sebagai bahan musyawarah. Mengundang khusus dan memusyawarahkannya setiap personil terkait terutama orang-orang penting pengambil kebijakan antara lain kepala sekolah, ketua komite, pelaksana TU dan terkadang pengawas dan wakasek. Sebelum diambil kebijakan terlebih disosialisasikan kepada warga sekolah untuk menampung aspirasi, setelah mempertimbangkan usul dan aspirasi maka dibuatlah kebijakan sambil memantau perkembangannya. (Wawancara dengan informan B, di ruang guru)

Sebelum mengambil kebijakan, biasanya kepala sekolah mengadakan rapat khusus, untuk menampung usulan dan aspirasi, kemudian dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan mendengarkan masukan-masukan dari peserta rapat, yang kemudian diambil keputusan. Setelah itu hasilnya disosialisasikan kepada semua warga sekolah.  
(Wawancara dengan informan C, di ruang TU)

#### 4. Membangun Pola Komunikasi

Untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah dalam membangun pola komunikasi, maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A, B, dan C.

Yang saya lihat kepala sekolah melakukan komunikasi dua arah, baik dengan warga sekolah ataupun dengan masyarakat. Beliau menjelaskan kepada semua *stakeholder* semua program yang beliau telah, sedang dan akan dilakukan agar dipahami oleh semua pihak.

(Wawancara dengan informan A, di ruang tunggu depan ruang QMS sekolah)

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B dan C, yaitu:

Menurut saya kepala sekolah melakukan komunikasi dengan timbal balik, baik yang terjadi antara kepala sekolah dengan guru dan staf ataupun antar mereka. Kepala sekolah membangun pola komunikasi terbuka tetapi sesuai dengan norma yang disepakati bersama.

(Wawancara dengan informan B, di ruang guru)

Kepala sekolah cukup komunikatif dalam menyampaikan segala hal yang berkaitan dengan kepemimpinannya. Beliau mampu memainkan peranannya sebagai seorang manajer atau pimpinan yang baik. Komunikasi yang dipakai dua arah antara orang lain dan dirinya. Sering meminta informasi dan masukan tentang

hubungan kerja antara dirinya dengan orang lain. Bahkan beliau minta dikritik apabila kurang pas, bahkan dia membuka layanan surat baik terbuka atau pun rahasia asal sifatnya untuk membangun. Beliau berani dikoreksi ataupun dimintai saran dan pendapat.

(Wawancara dengan informan C, di ruang TU)

## 5. Melakukan Pengawasan

Kepala sekolah memiliki tugas untuk melakukan pengawasan, pembinaan atau bimbingan kepada guru dan tenaga kependidikan serta administrator. Untuk mengetahui hal ini maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A, sebagai berikut:

Dalam kaitannya kepala sekolah dengan supervisi pendidikan, saya selaku pembantu beliau, kepala sekolah melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

Melaksanakan program supervisi melalui adanya program supervisi kelas, dadakan (inspeksi) dan kegiatan ekstrakurikuler. Supervisi dilakukan dengan membuat instrumen guna mengukur tingkat keberhasilannya. Beliau memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan maupun untuk pengembangan sekolah. Hasil supervisi dikomunikasikan agar menjadi timbal balik bagi kepentingan lembaga ataupun kepentingan peningkatan kualitas guru atau karyawan.

(Wawancara dengan informan A, di ruang tunggu depan QMS sekolah)

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B, dan C yaitu:



Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan guru dan staf secara wajar. Norma-norma pengawasan sering disosialisasikan kepada guru, staf dan seluruh siswa agar dapat dilaksanakan.

(Wawancara dengan informan B, di ruang guru)

Yang pertama dilakukan adalah dengan melihat kepada *job* yang diberikan kepada masing-masing berbeda antara guru, TU dan siswa. Kalau dipandang tugas pokoknya berjalan tak jarang beliau memberi semacam pujian dan bagi yang belum berjalan tertib beliau memberi *support* atau memanggilnya dengan gayanya tersendiri sehingga tidak merasa tersinggung termasuk mengawasi dalam hal kecakapan, tingkah laku dan sikapnya. Terhadap siswa juga dilakukan dengan menerapkan tata tertib yang harus diikuti antara hak siswa dan kewajiban siswa sehingga siswa mempunyai hak dan kewajiban yang tentunya berbeda halnya dengan warga sekolah lainnya.

(Wawancara dengan informan C, di ruang TU)

#### 6. Memberikan Motivasi dan Membangun Suasana Kerja yang kondusif

Peranan kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada guru, tenaga kependidikan dan administrator sangat penting sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman baik fisik maupun non-fisik. Dalam memberikan motivasi kepala sekolah mempertimbangkan rasa keadilan dan kelayakan karena hal ini penting bagi kepala sekolah untuk menciptakan iklim yang kondusif.

Untuk mengetahui hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A yaitu:

Saya sebagai pembantu kepala sekolah melihat dalam kaitannya dengan pemberian motivasi, beliau memberikan penghargaan baik berupa materil maupun immateril kepada guru, staf yang berprestasi. Beliau juga mendorong guru atau staf untuk selalu mengembangkan diri melalui penyediaan buku dan pelatihan. Tapi beliau juga tidak segan menegur dan memberikan sanksi sesuai dengan tingkat kesalahan agar tujuan dapat tercapai. (Wawancara dengan informan A, di ruang tunggu depan ruang QMS sekolah)

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B, dan C yaitu:

Tercipta suasana kerja yang penuh kekeluargaan, yaitu adanya saling percaya, saling menghormati, dan saling menghargai seluruh komunitas sekolah selalu kompak dan solid dalam mengusung keberhasilan sekolah untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah tidak enggan memberikan pujian terhadap hasil kerja yang maksimal tetapi juga tidak canggung dalam menyampaikan kritik terhadap hasil kerja yang belum optimal kepala sekolah terus mendorong prestasi sempurna para guru dan staf sesuai kemampuan masing-masing. (Wawancara dengan informan B, di ruang guru)

Kepala sekolah tidak enggan memberikan penghargaan terhadap hasil kerja yang maksimal tetapi juga tidak segan dalam hal mengkoreksi terhadap guru atau karyawan yang lainnya, bila melihat hal yang kurang sesuai. kepala sekolah terus mendorong prestasi para guru dan staf sesuai kemampuan masing-masing. Kepala sekolah juga berusaha menciptakan suasana kerja yang penuh kekeluargaan, yaitu adanya saling percaya, saling menghormati, dan saling menghargai. (Wawancara dengan informan C, di ruang TU)

Hasil pengamatan lainnya menggambarkan beberapa kegiatan yang dilakukan kepala sekolah SMA Negeri 4 Yogyakarta yakni sebagai berikut:

(1) Kepala sekolah melaksanakan tanggungjawabnya terhadap:

Tercapainya Visi dan Misi SMK; Adanya administrasi sekolah yang baik dan tertib; Kebenaran dan kelengkapan data guru, siswa, dan proses KBM; Kebenaran pelaksanaan kurikulum; Terpeliharanya hubungan kerjasama yang baik dengan DU/DI; Terlaksananya iklim kerja yang sehat dan kompetitif; Kebenaran penggunaan sarana pendidikan; Kebenaran laporan-laporan; Terbinanya hubungan kerja dengan komite sekolah; Tersedianya dana operasional sekolah.

(2) Kepala sekolah cukup proporsional dan tidak sewenang-wenang

dalam menggunakan wewenangnya yang berupa: mengoreksi dan merevisi program kerja staf; melakukan pengawasan/ supervisi tugas guru dan staf; menandatangani surat-surat, berkas-berkas, dokumen-dokumen sekolah, raport, STTB, dan perjanjian kerjasama dengan DU/ DI dan asosiasi profesi yang relevan; mengelola keuangan sekolah; melakukan penyesuaian kurikulum yang kemudian disahkan menurut ketentuan yang berlaku; mempromosikan guru dan staf serta pengusulan menjadi guru teladan; menerima, memindahkan, dan mengeluarkan siswa; mencari dana sponsor untuk membantu

penyelenggaraan pendidikan; membuat dan menandatangani DP3; memberikan sanksi terhadap guru dan staf yang melanggar tata tertib pegawai; menentukan dan mengusulkan siswa yang berhak memperoleh beasiswa.

- (3) kepala sekolah juga melaksanakan tugasnya yang berupa: Menyusun renstra, program kerja tahunan dan RAPBS; Memelihara dan mengembangkan organisasi dan manajemen sekolah; Merencanakan dan membina pengembangan profesi, karir guru dan staf; Memonitor dan mengevaluasi kegiatan program kerja sekolah; Membuat DP3 guru dan staf; Membina penyelenggaraan administrasi sekolah di bidang keuangan, ketenagaan, kesiswaan, perlengkapan dan kurikulum; Membina dan mengawasi pengelolaan penyesuaian dan pelaksanaan kurikulum; Mengatur dan mengelola penggunaan keuangan sekolah; Membina pelaksanaan bimbingan karir/ bimbingan kejujuran; Membentuk dan memelihara hubungan baik dengan Komite Sekolah; Membina kegiatan kerjasama sekolah dengan DU/ DI; Membina bursa kerja sekolah; Membina pelaksanaan 5K-7K.

Hasil konfirmasi dari pengamatan dan wawancara didukung dengan dokumen yang ada ditemukan bahwa kepala sekolah di SMK Negeri 4 Yogyakarta dalam hal ini pemimpin, berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam

pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

Kepala SMK Negeri 4 Yogyakarta sebagai pemimpin memberikan pelimpahan wewenang dalam membuat atau menetapkan keputusan. Dalam hal ini kepala sekolah sebenarnya sedang menjalankan kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Kepemimpinan di sekolah ini juga terlihat mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Hal ini dapat terlihat dengan pemimpin melaksanakan tugasnya melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan di sekolahnya.

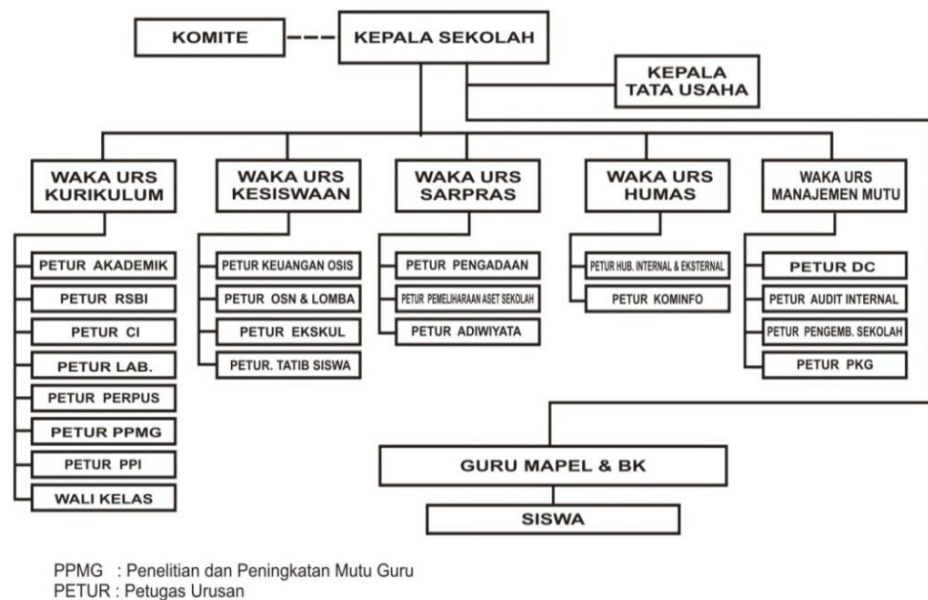
#### **b. Organisasi TQM**

Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan. Jadi tanpa adanya suatu struktur

organisasi dan manajemen yang tepat organisasi tersebut akan kacau dan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya bahkan organisasi tersebut bisa bubar sebab tidak ada pembagian unit-unit kerjanya.

### 1) Organisasi TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta

Berikut adalah bagan struktur organisasi TQM SMA Negeri 3 Yogyakarta.



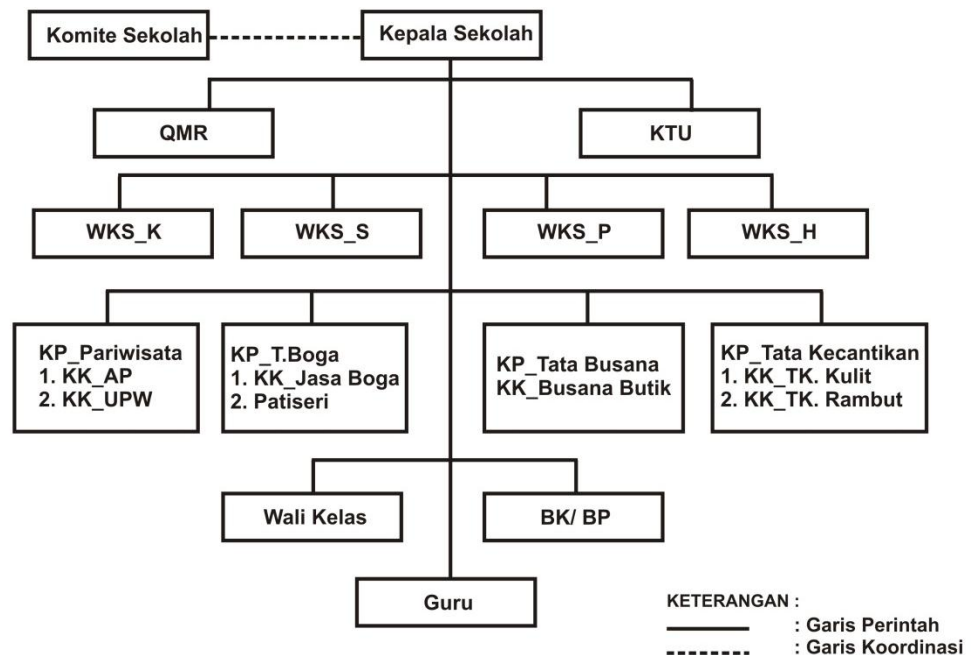
Gambar 9. Bagan Struktur Organisasi TQM SMA Negeri 3 Yogyakarta

Pada struktur organisasi diatas, SMA Negeri 3 Yogyakarta dipimpin oleh seorang kepala sekolah dan berkoordinasi dengan komite sekolah dibantu oleh kepala tata usaha dan lima wakil kepala sekolah yaitu: wakil kepala sekolah urusan kurikulum, wakil kepala sekolah

urusan kesiswaan, wakil kepala sekolah urusan sarana dan prasarana, wakil kepala sekolah urusan hubungan kerjasama dengan masyarakat, dan wakil kepala sekolah urusan manajemen mutu. Kepala sekolah membawahi langsung guru mata pelajaran dan BK diteruskan ke siswa.

## 2) Organisasi TQM di SMK Negeri 4 Yogyakarta

Berikut adalah bagan struktur organisasi TQM SMK Negeri 4 Yogyakarta.



Gambar 10. Bagan Struktur Organisasi TQM SMK Negeri 4 Yogyakarta

SMK Negeri 4 Yogyakarta dipimpin oleh kepala sekolah yang berkoordinasi dengan komite sekolah. Kepala sekolah dibantu oleh QMR (*Quality Management Representative*) dan KTU (Kepala Tata Usaha) serta

4 (empat) wakil kepala sekolah lainnya yaitu Wakasek urusan Kurikulum, Wakasek urusan Kesiswaan, Wakasek bidang Sarana dan Prasarana, Wakasek bidang Humas dan Hubungan Internasional. Kepala sekolah SMK Negeri 4 Yogyakarta juga dibantu oleh 4 (empat) Ketua Program Studi Keahlian diantaranya: 1) Ketua Program Studi Pariwisata dengan Kompetensi Keahlian Akomodasi Perhotelan dan Usaha Perjalanan Wisata; 2) Ketua Program Studi Tata Boga dengan Kompetensi Keahlian Jasa Boga dan Patiseri; 3) Ketua Program Studi Tata Busana dengan Kompetensi Keahlian Busana Butik; dan 4) Ketua Program Studi Tata Kecantikan dengan Kompetensi Keahlian Tata Kecantikan Kulit dan Tata Kecantikan Rambut. Kepala sekolah juga dibantu oleh wali kelas dan guru Bimbingan Konseling dan membawahi langsung guru.

**c. Sistem dan Prosedur**

**1) Sistem dan Prosedur TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta**

SMA Negeri 3 Yogyakarta menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 dengan konsultan SMM ISO CRENOVA, yang berarti bahwa sekolah fokus terhadap kepuasan pelanggan dengan cara mencegah *nonconformities* (ketidaksesuaian) pada setiap tahap pelaksanaan pekerjaan.

Adapun prosedur yang ditempuh oleh sekolah meliputi beberapa langkah yaitu:



a) Perencanaan

Pertama, sekolah melakukan *workshop* persiapan. Tujuan persiapan tersebut adalah untuk membuat standar-standar awal aktivitas dan tugas dari semua unsur yang ada di dalamnya. kedua, persiapan dari sekolah membuat standar-standar dalam *record-record* atau catatan-catatan.

b) Pelaksanaan

Setelah sekolah memiliki konsultan penjamin mutu, maka sekolah melakukan: pertama, sosialisasi tentang sistem manajemen ISO 9001: 2008 kepada warga sekolah; kedua, pelatihan audit internal dengan mengikutsertakan seluruh guru dengan tujuan agar guru mampu memahami dan mengaplikasikan ilmu untuk berani mengaudit atau mengoreksi sesama teman kerjanya; ketiga, audit internal di mana kegiatan ini dilakukan setahun 2 (dua) kali selama 2-3 hari. Untuk kegiatan audit urusan guru, tim akan mengambil sampel, sehingga audit internal bukan memeriksa keseluruhan tetapi mengambil sampel. Sekolah mengistilahkan audit dalam ISO itu dengan *checking* apakah sistem sudah berjalan atau tidak, misalnya ada satu guru yang diaudit ternyata ditemukan guru tersebut tidak membuat RPP. Analisisnya bahwa kesalahan tersebut tidak semata-mata pada guru tersebut, tetapi pada sistemnya, ternyata tidak ada kontrol untuk guru tersebut. Kemudian hasil analisa tersebut bukan untuk menghukum guru tersebut, namun

hasilnya disampaikan kepada siapa yang bertanggungjawab terhadap urusan guru tersebut, misalnya bidang kurikulum ada atau tidak sistem yang mampu memantau guru-guru tersebut untuk membuat perangkat pembelajaran.

Kemudian, audit eksternal dilaksanakan setahun 2 (dua) kali atau 6 bulan sekali. Lembaga pengaudit (konsultan) mengunjungi sekolah selama satu hari dengan mengambil sampel. SMA Negeri 3 Yogyakarta bersama sekolah-sekolah yang lain yang satu atap dengan konsultan pengaudit tersebut mengadakan perjanjian untuk menanggung bersama biaya akomodasi, transportasi, konsumsi auditor, sehingga lebih ringan pembiayaannya.

## **2) Sistem dan Prosedur TQM di SMK Negeri 4 Yogyakarta**

SMK Negeri 4 Yogyakarta menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 dengan konsultan Penjamin Mutu TÜVRheinland® CERT dari Jerman, yang juga berarti sekolah berfokus terhadap kepuasan pelanggan dengan cara mencegah *nonconformities* (ketidaksesuaian) pada setiap tahap pelaksanaan pekerjaan. Selain SMM ISO 9001: 2008, SMK Negeri 4 Yogyakarta juga tengah menyiapkan diri untuk SMM ISO 14001 tentang Sistem Manajemen Lingkungan.

Adapun prosedur yang ditempuh oleh sekolah meliputi beberapa langkah yaitu: (1) Seluruh warga sekolah menetapkan komitmen bahwa akan menerapkan sistem manajemen mutu, (2) Membentuk tim, tim ISO

yang menyusun dokumen, (3) Penyusunan Dokumen, kemudian bersama-sama sekolah melakukan sosialisasi (*awareness*) SMM ISO ke warga sekolah tentang sistem manajemen ISO. SMK Negeri 4 Yogyakarta didampingi dari SMK 1 Magelang. Setelah menyusun dokumen, (4) Sekolah melakukan pre-audit (latihan), kemudian (5) Sekolah mengadakan audit internal dengan tujuan melihat dan memperbaiki hal yang sekiranya menjadi masalah. Setelah audit internal, kemudian melakukan tinjauan manajemen. Dilanjutkan dengan audit eksternal. Di dalam audit eksternal tersebut apabila kekurangannya masih banyak akan ada pengulangan. Kemudian sekolah ditetapkan layak menyandang SMM ISO 9001: 2008 dengan pemberian sertifikat sebagai simbolisasi.

#### **d. Kerja Tim**

##### **1) Kerja Tim TQM SMA Negeri 3 Yogyakarta**

Mekanisme pembentukan tim TQM SMA Negeri 3 Yogyakarta untuk yang pertama kali yakni melalui mekanisme penunjukan. Seiring berjalannya waktu dan karena TQM menjadi bagian dari aktivitas sekolah maka manajemen mutu SMA Negeri 3 Yogyakarta direpresentasikan dengan keberadaan Wakil Kepala Sekolah urusan Manajemen Mutu. Dalam hal ini, Wakasek urusan Manajemen Mutu dipilih seperti Wakasek-Wakasek yang lain. Teknis mekanismenya yakni dengan mengusulkan atau diusulkan; kemudian ada *fit and proper*

*test*. Ada tim *fit and proper test* pemilihan Wakasek. Untuk tim *fit and proper test* terdiri atas unsur guru, Tata Usaha, kemudian Komite. Saat ini Wakasek ada 5 (lima), 4 (empat) Wakasek urusan yang lainnya menjalankan program, dan untuk Wakasek urusan Manajemen Mutu melakukan kontrol. Wakasek urusan Manajemen Mutu membawahi 4 (empat) bagian yakni: (1) Dokumen Kontrol; (2) *Lead Auditor* (ketua auditor internal); (3) Tim Pengembang; (4) Tim UPKG (Unit Peningkatan Kompetensi Guru Bidang Studi). Disamping itu ada pembantu umum berkaitan dengan administrasi internal manajemen mutu sendiri.

## **2) Kerja Tim TQM SMK Negeri 4 Yogyakarta**

Sebelum ada SMM ISO 9001: 2008 belum terbentuk QMS, hanya tim ISO pada waktu proses penyusunan dengan jangka waktu 1 (satu) tahun. Setelah adanya sertifikasi kemudian ditetapkan struktur yang ada di sekolah oleh kepala sekolah. Struktur tim yang terbentuk meliputi beberapa bagian yaitu: (1) Wakil Kepala Sekolah urusan Manajemen dan Ketenagaan; (2) Sekretaris; (3) Litbang (Penelitian dan Pengembangan); (4) Pengelolaan Dokumen; (5) Urusan RSBI.

#### **e. Assesmen Diri**

##### **1) Assesmen Diri SMA Negeri 3 Yogyakarta**

Sekolah melakukan evaluasi setahun 2 (dua) kali yakni bulan mei dan november. Bersifat periodik dan tidak semua bagian diaudit. Ada yang memang suatu bagian perlu diaudit sering setahun 2 (dua) kali, ada juga 1,5 tahun sekali diaudit melihat pelaksanaannya, tergantung dari pelaksanaan di lapangan. Misalnya seperti perpustakaan di sini sudah lebih tertata, jadi tidak terlalu sering diaudit.

Untuk teknis pelaksanaannya: Pertama, Sosialisasi bahwa pada tanggal tertentu akan dilaksanakan audit dan diinstruksikan kepada unit bagian untuk segera melakukan persiapan-persiapan; Kedua, Pelaksanaan yang memiliki prosedur meliputi: (1) *Opening Meeting* menjelaskan maksud dan tujuan audit; (2) Pelaksanaan, Menyajikan jadwal pelaksanaannya, ditunjukkan dengan adanya matriks *schedule*-nya, kemudian auditor beraktivitas sesuai dengan jam yang ditetapkan lalu menuju ke tempat masing-masing unit contohnya unit sarana prasarana dilakukan pengambilan sampel atas aktivitas yang dilakukan oleh unit sarana prasarana, kemudian menghubungkan antara perencanaan dengan pelaksanaan; (3) *Closing Meeting*, tim menyajikan temuan-temuannya, dan harus segera dilakukan perbaikan preventif dan kuratif, pencegahan dan penyelesaian. Pada saat itu juga apabila kekurangan itu bisa diselesaikan, contoh kasus ditemukan ada sarana LCD di ruang kelas Sains tidak bisa berfungsi, hal ini sudah lama ada

laporan LCD rusak namun tidak ditangani, tentunya hal itu akan ada penyelesaian maka harus segera ditangani. Akan ada perjanjian/komitmen supaya masalah tersebut tidak terulang lagi, maka akan ada pencegahannya, tim sarpras harus membuat sistem, membuat prosedur, bagaimana caranya supaya kejadian ini tidak terulang. Berarti dia harus membuat penjadwalan pemeriksaan alat-alat atau perawatan rutin. Setiap kali ada temuan dapat dipastikan tindakannya dua hal yakni penyelesaian dan pencegahan (kuratif dan preventif).

## **2) Assesmen Diri SMK Negeri 4 Yogyakarta**

Ada beberapa kegiatan assesmen diri di SMK Negeri 4 Yogyakarta diantaranya berkaitan dengan:

### **a) Pemenuhan Kepuasan Pelanggan**

Untuk mengukur kinerja sistem manajemen, sekolah memantau informasi berkaitan dengan persepsi dan harapan pelanggan agar mengetahui apakah sekolah telah memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menggunakan metode tertentu (angket, wawancara, dll) yang ditetapkan oleh sekolah.

### **b) Audit Internal**

Sekolah menetapkan prosedur terdokumentasi yang menyatakan tanggung jawab dan persyaratan untuk perencanaan dan pelaksanaan audit internal, penetapan rekaman dan laporan hasil dalam selang waktu tertentu dan menetapkan tata cara audit internal.

c) Pemantauan dan Pengukuran Proses Pendidikan

Sekolah menetapkan dan menerapkan metode yang sesuai untuk pemantauan dan pengukuran proses Sistem Manajemen Mutu.

d) Pemantauan dan Pengukuran Hasil Proses Pendidikan

(1) Untuk keperluan verifikasi, sekolah menetapkan, memantau dan mengukur karakteristik hasil proses pendidikan yang pelaksanaannya dilakukan pada tahap-tahap yang sesuai dari realisasi proses pendidikan;

(2) Sekolah memelihara bukti kesesuaian dengan kriteria yang telah ditetapkan;

(3) Sekolah menjamin bahwa rekaman pengukuran dan pemantauan menunjukkan kewenangan personil/ orang yang berwenang untuk meluluskan hasil pada proses pendidikan;

e) Analisis Data

Sekolah menetapkan, menghimpun, dan menganalisis data yang sesuai untuk menunjukkan kesesuaian dan keefektifan Sistem Manajemen Mutu dan untuk menilai di mana perbaikan berlanjut Sistem Manajemen Mutu dapat dilakukan.

Analisis data ini memberikan informasi tentang: (1) pemenuhan harapan pelanggan; (2) kesesuaian proses pendidikan; (3) karakteristik dan kecenderungan proses pendidikan dan siswa termasuk peluang untuk tindakan pencegahan; (4) pemasok.

f) Perbaikan

(1) Perbaikan Berlanjut

Sekolah secara terus menerus memperbaiki keefektifan Sistem Manajemen Mutu melalui pemakaian kebijakan mutu, tujuan mutu, hasil audit, analisis data, tindakan koreksi, pencegahan dan tinjauan manajemen.

(2) Tindakan Koreksi

(a) Sekolah akan melakukan tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian, agar dapat mencegah terulangnya ketidaksesuaian tersebut dengan memperhatikan skala prioritas.

(b) Sekolah menetapkan prosedur terdokumentasi untuk menetapkan persyaratan bagi: peninjauan ketidaksesuaian (termasuk keluhan pelanggan), penetapan penyebab ketidaksesuaian, penilaian kebutuhan tindakan untuk memastikan bahwa ketidaksesuaian tidak terulang, penetapan dan penerapan tindakan yang diperlukan, rekaman hasil tindakan yang dilakukan, peninjauan tindakan koreksi yang dilakukan.

g) Tindakan Pencegahan

(1) Sekolah menetapkan tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian potensial. Tindakan pencegahan harus sesuai dengan pengaruh masalah potensial itu.



- (2) Hal yang ditetapkan prosedur terdokumentasi untuk menetapkan persyaratan bagi: penetapan potensial dan penyebabnya, penilaian kebutuhan akan tindakan untuk mencegah terjadinya ketidaksesuaian, penetapan dan penerapan tindakan yang diperlukan, rekaman tindakan yang dilakukan.

**f. Ruang Lingkup Garapan Manajemen SMA Negeri 3 Yogyakarta**

**1) Manajemen Kurikulum**

Pada tahun pelajaran 2006-2007, sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 24 Tahun 2006, SMA Negeri 3 Yogyakarta menerapkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), dan pada tahun 2007 telah tersusun Kurikulum SMA Negeri 3 Yogyakarta. Kurikulum SMA Negeri 3 Yogyakarta juga diadaptasi dari kurikulum nasional dengan kurikulum *Advanced Level* dari *Cambridge International Examination (CIE)*, *University of Cambridge* menjadi kurikulum sekolah, khususnya mata pelajaran Bahasa Inggris, Matematika, dan *Science* (Fisika, Kimia, Biologi). Selain itu juga ditambah dengan mata pelajaran Bahasa Jawa. Kegiatan belajar mengajar dilaksanakan secara bilingual, menggunakan modul pembelajaran berbahasa Inggris, soal-soal evaluasi dalam Bahasa Inggris, dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengoptimalkan hasil pembelajaran. Sekolah juga bekerjasama dengan *University of Cambridge* untuk ujian internasional *A-Level*. Metode

yang dipakai dalam kegiatan belajar mengajar ialah metode yang mampu mengembangkan kemampuan berfikir kritis siswa, seperti *problem-based learning*, *inquiry-based learning*, dan lain-lain. Perangkat Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) disusun berdasarkan Standar Isi dan Standar Kompetensi Lulusan yang ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris. Standar kompetensi lulusan yang diterapkan di kedua sekolah mengikuti Standar Kompetensi Lulusan dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Sekolah telah mengembangkan muatan mata pelajaran yang sama tinggi dengan sekolah unggul dari negara anggota *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) atau negara maju lainnya. Hal ini dibuktikan dengan telah diadaptasinya kurikulum dari *Cambridge International Examination (CIE)* terutama untuk mata pelajaran Bahasa Inggris, Matematika, dan *Science* (Fisika, Kimia, Biologi). Pengembangan muatan pelajaran tersebut dalam bentuk sumber belajar, buku teks siswa, buku pegangan guru, LKS (*student worksheet*) dan bahan ajar elektronik dalam bentuk *e-learning*, *video compact disk*, maupun *audio cassette*. Tidak jarang bahan-bahan tersebut didapatkan dari internet yang di-*download* oleh guru dan disebarakan oleh siswa atau sebaliknya, di-*download* oleh siswa dan menjadi bahan diskusi di dalam kelas. Sistem administrasi akademik berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sudah dilaksanakan oleh sekolah meskipun belum sepenuhnya berjalan baik. Hal yang sudah

dilaksanakan baru berkisar pada pedoman kurikulum secara umum dan muatan mata pelajaran. Mengenai akses nilai akademik siswa dalam proses pembelajaran belum dilaksanakan sehingga siswa tidak bisa memantau secara langsung nilai-nilai mereka melalui sistem teknologi yang populer saat ini misalnya SIAKAD UNY. Dengan mengacu pada karakteristik yang ada di sekolah, SMA Negeri 3 Yogyakarta memberikan muatan lokal berdasarkan kebutuhan, yaitu: 1) Bahasa, Sastra dan Budaya Jawa untuk Kelas X dan XI dengan alokasi waktu untuk Kelas X, XI, dan XII Program IPA, dengan alokasi waktu 2 jam pelajaran perminggu, 3) Praktikum Akuntansi untuk Kelas XI dan XII Program IPS, dengan alokasi waktu 2 jam pelajaran per minggu, 4) Program pengayaan dan pendalaman materi.

Berikut adalah struktur program kurikulum SMA Negeri 3 Yogyakarta.

Tabel 3. Struktur Program Kelas X SMA Negeri 3 Yogyakarta.

No.	Komponen	Sem 1	Sem 2
<b>A</b>	<b><i>Mata Pelajaran</i></b>		
1.	Pendidikan Agama	2	2
2.	Pendidikan Kewarganegaraan	2	2
3.	Bahasa Indonesia	4	4
4.	Bahasa Inggris	4	4
5.	Matematika	6	6
6.	Fisika	3	3
7.	Biologi	3	3
8.	Kimia	3	3
9.	Sejarah	1	1
10.	Geografi	1	1
11.	Ekonomi	2	2
12.	Sosiologi	2	2
13.	Seni Budaya - Seni Musik - Seni Tari - Seni Rupa	2	2
14.	Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan	2	2
15.	Teknologi Informasi dan Komunikasi	2	2
16.	Bahasa Asing - Bahasa Jepang - Bahasa Jerman	2	2
<b>B</b>	<b><i>Muatan Lokal</i></b>		
1.	Bahasa, Sastra, dan Budaya Jawa	1	1
2.	English Conversation	1	1
<b>C</b>	<b><i>Pengembangan Diri</i></b>		
1.	Upacara/ Pembinaan oleh Wali Kelas/ Guru Bimbingan Konseling/ Pembinaan Ketaqwaan	2 *)	2 *)
	<b>Jumlah</b>	43	43

Tabel 4. Struktur Program IPA SMA Negeri 3 Yogyakarta

No.	Komponen	Kelas XI		Kelas XII	
		Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2
<b>A</b>	<b><i>Mata Pelajaran</i></b>				
1.	Pendidikan Agama	2	2	2	2
2.	Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2
3.	Bahasa Indonesia	4	4	4	4
4.	Bahasa Inggris	4	4	5	5
5.	Matematika	5	5	6	6
6.	Fisika	5	5	6	6
7.	Biologi	5	5	6	6
8.	Kimia	5	5	6	6
9.	Sejarah	1	1	2	2
10.	Seni Budaya - Seni Musik - Seni Tari - Seni Rupa	2	2	-	-
11.	Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan	2	2	2	2
12.	Teknologi Informasi dan Komunikasi	2	2	2	2
13.	Bahasa Asing - Bahasa Jepang - Bahasa Jerman	2	2	-	-
<b>B</b>	<b><i>Muatan Lokal</i></b>				
1.	Bahasa, Sastra, dan Budaya Jawa	1	1	-	-
2.	English Conversation	1	1	-	-
<b>C</b>	<b><i>Pengembangan Diri</i></b>				
1.	Upacara/ Pembinaan oleh Wali Kelas/ Guru Bimbingan Konseling/ Pembinaan Ketaqwaan	2 *)	2 *)		2 *)
	<b>Jumlah</b>	43	43	43	43

Tabel 5. Struktur Program IPS SMA Negeri 3 Yogyakarta

No.	Komponen	Kelas XI		Kelas XII	
		Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2
<b>A</b>	<b><i>Mata Pelajaran</i></b>				
1.	Pendidikan Agama	2	2	2	2
2.	Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2
3.	Bahasa Indonesia	4	4	4	4
4.	Bahasa Inggris	4	4	6	6
5.	Matematika	4	4	5	5
6.	Sejarah	4	4	5	5
7.	Geografi	4	4	5	5
8.	Ekonomi	5	5	6	6
9.	Sosiologi	4	4	4	4
10.	Seni Budaya - Seni Musik - Seni Tari - Seni Rupa	2	2	-	-
11.	Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan	2	2	2	2
12.	Teknologi Informasi dan Komunikasi	2	2	2	2
13.	Bahasa Asing - Bahasa Jepang - Bahasa Jerman	2	2	-	-
<b>B</b>	<b><i>Muatan Lokal</i></b>				
1.	Bahasa, Sastra, dan Budaya Jawa	1	1	-	-
2.	English Conversation	1	1	-	-
<b>C</b>	<b><i>Pengembangan Diri</i></b>				
1.	Upacara/ Pembinaan oleh Wali Kelas/ Guru Bimbingan Konseling/ Pembinaan Ketaqwaan	2 *)	2 *)		2 *)
	<b>Jumlah</b>	43	43	43	43

Catatan: \*) ekuivalen dengan dua jam pelajaran, dilaksanakan di luar jam intrakurikuler

Pada tahun ajaran 2005/ 2006 kegiatan pembelajaran dilaksanakan dengan *moving class (Subject-Based Class Room)*.

## **2) Manajemen Peserta Didik**

Proses Penerimaan Peserta Didik Baru di SMA Negeri 3 Yogyakarta mengikuti aturan dari dinas pendidikan yaitu Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Nomor: 188/ADP/3073 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) pada satuan pendidikan dengan sistem Real Time Online (RTO) di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Tahun Ajaran 2012/2013 dalam hal ini menggunakan hasil nilai Ujian Nasional (UN). Setelah diterima, yang berminat ditawarkan untuk masuk menjadi siswa kelas internasional atau kelas program lain (Program akselerasi dan reguler). Tidak diberlakukan tes kepada siswa maupun wawancara dengan siswa maupun orang tua. “Proses penerimaan siswa baru di SMA Negeri 3 Yogyakarta didasarkan pada nilai Ujian Nasional SMP. Tidak diberlakukan tes maupun wawancara dengan siswa.” (Wakil Kepala SMA Negeri 3 Yogyakarta). Sebagai upaya untuk membantu siswa berprestasi dari kalangan masyarakat ekonomi menengah ke bawah, sekolah memberikan beasiswa atau subsidi silang. Diharapkan dengan beasiswa mampu memberikan motivasi siswa dari kalangan yang tidak mampu.

Pembinaan siswa dimaksudkan untuk mengembangkan seluruh potensi siswa secara maksimal, baik potensi akademik maupun nonakademik. Sekolah mengembangkan pola pembinaannya melalui kegiatan tatap muka, penugasan terstruktur, tugas mandiri tidak

terstruktur, pengembangan diri melalui layanan konseling serta ekstrakurikuler pendukung mata pelajaran dan prestasi siswa. Beragam ekstrakurikuler diselenggarakan oleh sekolah, diantaranya KIR/Karya Ilmiah Remaja, Jurnalistik, Kerohanian Islam, Kerohanian Kristen, Kerohanian Katholik, Teater, Pramuka, Bahasa Asing/Bahasa Inggris, Koperasi, Komputer, PKS/Patroli Keamanan Sekolah, Vokal Group, Aeromodelling, Robotika, Debat Bahasa Inggris. PMR/Palang Merah Remaja, Tae Kwon Do, Filateli, Band/Musik, Pecinta Alam, Paduan Suara, Pencak silat, Basket, Voli, Tennis Meja, Sepakbola, Badminton, dan seni Tari.

Keadaan peserta didik tahun ajaran 2012-2013 adalah sebagai berikut:

Tabel 6. jumlah peserta didik menurut kelas

No.	Kelas	Jumlah	Jumlah	
			L	P
1.	X 1	35	85	135
	X 2	36		
	X 3	36		
	X 4	36		
	X 5	35		
	X 6	28		
	Akselerasi	14		
		220		
2.	XI IPA 1	29	73	144
	XI IPA 2	29		
	XI IPA 3	29		
	XI IPA 4	28		
	XI IPA 5	28		
	XI IPA 6	32		
	XI IPS	23		
	Akselerasi	19		
		217		
3	XII IPA 1	30	77	119
	XII IPA 2	30		
	XII IPA 3	30		
	XII IPA 4	30		
	XII IPA 5	30		
	XII IPA 6	30		
	XI IPS	16		
		196		



### 3) Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Dalam rangka meningkatkan mutu sumber daya manusia, sekolah harus mengembangkan program peningkatan kompetensi guru melalui peningkatan kualifikasi pendidikan guru, minimal 30% guru berpendidikan S2/ S3 dari perguruan tinggi yang program studinya terakreditasi A. Sekolah perlu mengembangkan pula kompetensi Bahasa Inggris guru dan kompetensi pada bidang teknologi, informasi dan komunikasi terutama untuk guru kelompok sains dan matematika. Selain menggunakan Bahasa Indonesia dan Inggris, juga bisa menggunakan bahasa lainnya yang sering digunakan dalam forum internasional seperti Bahasa Perancis, Jerman, Spanyol, Jepang, Arab dan China. Peningkatan mutu SDM dapat dilakukan melalui kegiatan pelatihan dalam bentuk pemagangan, studi banding, workshop (*on the job training* atau *off the job training*) dan seminar yang dilakukan oleh masing-masing sekolah atau bekerjasama dengan lembaga pendidikan di luar sekolah yang memiliki kewenangan dan kompetensi yang berkesinambungan. SMA Negeri 3 Yogyakarta dalam upaya peningkatan mutu sumber daya manusia dilakukan melalui beberapa cara diantaranya studi banding, *workshop*, seminar dan training-training baik yang diselenggarakan oleh sekolah maupun lembaga independen.

Berikut adalah keadaan tenaga pendidik SMA Negeri 3 Yogyakarta sampai tahun 2012.

Tabel 7. Keadaan guru menurut status kepegawaian, pendidikan, golongan dan jenis kelamin pada tahun 2012.

No.	Status	Pendidikan			Golongan		Jenis Kelamin		Jumlah
		D3	S-1	S-2	III	IV	L	P	
1	Tetap/ PNS		37	9	12	34	26	20	46
2	Tidak Tetap	2	13	3	-	-	12	6	16
	<b>Jumlah</b>	<b>2</b>	<b>40</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>26</b>	<b>62</b>

Dalam melaksanakan program dan kegiatan-kegiatan akademik maupun non akademik didukung oleh karyawan/ pegawai dengan keadaan sebagai berikut.

Tabel 8. Keadaan karyawan/ pegawai menurut pendidikan, golongan, dan jenis kelamin.

No.	Status	Pendidikan					Golongan			Jenis Kelamin		Jmlh
		SD	SMP	SMA	Dip	S-1	I	II	III	L	P	
1	Tetap/ PNS		1	5	2	-		4	4	5	3	8
2	Tidak Tetap	3	2	10	3	2	-	-	-	17	3	20
	<b>Jumlah</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>2</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>28</b>

#### 4) Manajemen Sarana dan Prasarana

Kegiatan pembelajaran dan persekolahan di SMA Negeri 3 Yogyakarta didukung dengan sarana serta prasarana, antara lain lahan seluas 21.540 m<sup>2</sup> dan bangunan seluas 7.105 m<sup>2</sup>. Didukung pula dengan halaman/ taman seluas 3.700 m<sup>2</sup> dan lapangan olahraga seluas 10.835 m<sup>2</sup>.

Sarana fisik yang dimiliki: Ruang belajar (21 Ruang berbasis mata pelajaran (*moving class*)), Laboratorium Kimia, Laboratorium Fisika, Laboratorium Biologi, Laboratorium Komputer, Laboratorium Bahasa Digital, laboratorium IPS, 2 Ruang Multimedia, Gedung Serbaguna "Arga Bagya Padmanaba", Lapangan sepak bola, Lapangan Basket, Lapangan Volley, Lapangan Tennis, Area Panjat Dinding, Lapangan Lompat Jauh dan Tinggi, Area Rangen, Ruang Auditorium (ruang Aula), Ruang Kepala Sekolah, Ruang Wakasek, Ruang Guru, Ruang Tata Usaha, Ruang Perpustakaan dan Ruang Baca, Ruang BP, Ruang OSIS, 4 Ruang Agama, Ruang (studio) Musik, Ruang Koperasi Sekolah, Kantin Sekolah dan Dapur, Musholla berlantai 2, Ruang UKS, WC dan Kamar mandi, Pos Satpam, Gudang, Bangsal Senam.

Sarana Penunjang Kegiatan: LCD Projector dalam setiap ruang belajar, perangkat masing-masing laboratorium, Internet dan Hotspot area (8 titik).

#### **g. Ruang Lingkup Garapan Manajemen SMK Negeri 4 Yogyakarta**

##### **1) Manajemen Kurikulum**

Ada beberapa tahapan yang dilakukan SMK Negeri 4 Yogyakarta dalam mengelola kurikulumnya, yaitu:

##### **a) Perencanaan Pengembangan Kurikulum Proses Pendidikan**

Sekolah merencanakan dan mengembangkan kurikulum proses pendidikan. Sekolah menetapkan tahapan dan rencana

pengembangannya, tinjauan verifikasi yang sesuai bagi tiap tahap pengembangan kurikulum, serta tanggung jawab dan wewenang untuk pengembangan kurikulum.

Sekolah mengelola pertemuan dengan berbagai pihak yang berkepentingan yakni wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru bidang studi dan dinas pendidikan untuk memastikan komunikasi berjalan secara efektif.

Sekolah menerapkan kurikulum 2004 dan KTSP dengan melalui tahapan-tahapan yang telah ditetapkan dalam prosedur pengembangan kurikulum yang tercantum pada Pedoman Mutu dengan Nomor Dokumen SOP/73 tentang Perencanaan, Pengembangan Proses Pendidikan.

Output pengembangan kurikulum harus selalu diperbaharui selama perancangan dan pengembangan kurikulum berlangsung.

b) Masukan Pengembangan Kurikulum

Masukan berkaitan dengan persyaratan hasil proses pendidikan dan persyaratan pelanggan ditetapkan dan rekamannya dipelihara sekolah, ini harus mencakup:

- (1) Persyaratan fungsi dan kinerja;
- (2) Persyaratan undang-undang dan persyaratan yang berlaku;
- (3) Jika dapat, informasi yang diturunkan dari dokumen serupa yang lalu;

(4) Persyaratan-persyaratan lain yang diperlukan dalam pengembangan kurikulum.

Masukan ini harus ditinjau ulang akan kecukupannya, persyaratan harus lengkap, tidak dua arti dan saling bertentangan.

c) Hasil atau Output Pengembangan kurikulum

Hasil pengembangan kurikulum harus dalam bentuk yang sesuai untuk verifikasi terhadap masukan rancangan dan pengembangan kurikulum, serta harus disetujui sebelum dikeluarkan.

Hasil pengembangan kurikulum harus memenuhi persyaratan masukan bagi pengembangan kurikulum, memberi informasi yang sesuai untuk proses-proses yang terkait, berisi atau mengacu pada kriteria kesesuaian hasil proses pendidikan, menentukan karakteristik hasil pendidikan yang terjadi.

d) Tinjauan Pengembangan Kurikulum

Pada tahap yang cocok, harus dilakukan tinjauan sistematis atas pengembangan kurikulum sesuai dengan pengaturan yang direncanakan untuk menilai kemampuan hasil pengembangan kurikulum memenuhi persyaratan dan menunjukkan masalah apapun dan menyarankan tindakan yang diperlukan.

Rancangan tinjauan ini harus mencakup fungsi yang berkaitan dengan tahap pengembangan kurikulum yang ditinjau.

e) **Verifikasi Pengembangan Kurikulum**

Verifikasi pengembangan kurikulum dengan metode komparasi hasil analisa kurikulum dengan beberapa komponen masukan yaitu:

- (1) Tinjauan pengembangan kurikulum yang lalu;
- (2) Kurikulum dari pemerintah;
- (3) Masukan dari pelanggan.

Keluaran analisis pengembangan kurikulum yang telah diverifikasi adalah kurikulum alternatif.

Rekaman hasil verifikasi dan tindakan apapun yang perlu harus dipelihara. Wakasek urusan kurikulum bertanggungjawab atas pelaksanaan verifikasi pengembangan kurikulum.

**2) Manajemen Peserta Didik**

Proses Penerimaan Peserta Didik Baru di SMK Negeri 4 Yogyakarta juga mengikuti aturan dari dinas pendidikan yaitu Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Nomor: 188/ADP/3073 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) pada satuan pendidikan dengan sistem Real Time Online (RTO) di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Tahun Ajaran 2012/2013.

SMK Negeri 4 Yogyakarta melakukan pembinaan siswa untuk mengembangkan seluruh potensi siswa secara maksimal, baik potensi akademik maupun nonakademik. Sekolah mengembangkan pola

pembinaannya melalui kegiatan tatap muka, penugasan terstruktur, tugas mandiri tidak terstruktur, pengembangan diri melalui layanan konseling atau bimbingan karir dalam hal ini BKK (Bursa Kerja Khusus) membantu siswa dalam kegiatan bimbingan karir dan membantu dalam penyaluran tenaga kerja baik di dalam maupun di luar negeri. Dari data BKK ada lebih dari 200 perusahaan yang membuka kesempatan kerja bagi alumni SMK Negeri 4 Yogyakarta.

Adapun kegiatan pengembangan diri peserta didik yang difasilitasi sekolah antara lain Kegiatan Praktik Industri (PRAKERIN) dimana kegiatan ini mengakomodasi siswa mendapatkan pengalaman, pengetahuan sekaligus ketrampilan dengan langsung bekerja di industri. Kegiatan Prakerin tidak hanya di dalam negeri tetapi juga di luar negeri serta kegiatan ekstrakurikuler pendukung mata pelajaran dan prestasi siswa. Beragam ekstrakurikuler diselenggarakan oleh sekolah, diantaranya Tonti, KIR/Karya Ilmiah Remaja, Kerohanian Islam, Pramuka, Bahasa Inggris, Jepang, Prancis, Jerman, Basket, Futsal, Pecinta alam, Theater, Musik, PMR.

Tabel 9. Keadaan peserta didik tahun ajaran 2012-2013.

No	Kompetensi Keahlian	Siswa									Total Siswa L+P
		Rom bel	Tk. 1		Rom bel	Tk. 2		Rom bel	Tk. 3		
			L	P		L	P		L	P	
1	Usaha Perjalanan Wisata	2	13	53	2	12	49	2	3	63	193
2	Akomodasi Perhotelan	2	21	49	2	10	60	2	8	57	205
3	Jasa Boga	4	28	113	4	27	103	4	20	110	401
4	Patiseri	1	4	32	1	4	32	1	2	30	104
5	Kecantika Kulit	2	-	66	2	-	72	2	-	55	193
6	Kecantikan Rambut	2	-	38	2	-	56	2	-	57	151
7	Busana Butik	4	-	142	4	-	141	4	-	119	402
	Total	17	66	493	17	53	513	17	34	491	1649

### 3) Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Personil yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kualitas kelulusan harus berkemampuan atas dasar pendidikan, pelatihan ketrampilan dan pengalaman yang sesuai dengan bidangnya.

Adapun manajemen SDM yang dilakukan oleh SMK Negeri 4 Yogyakarta adalah sebagai berikut:

- a) Menetapkan kemampuan (kompetensi) yang diperlukan untuk tugas yang mempengaruhi kualitas kelulusan sesuai dengan persyaratan siswa, orang tua/ wali siswa, dunia usaha dan dunia industri selaku pelanggan dan perundangan yang berlaku;
- b) Menyediakan pelatihan atau melakukan tindakan lain untuk memenuhi kebutuhan tersebut;
- c) Mengevaluasi keefektifan dan tindakan yang dilakukan;
- d) Memastikan bahwa personilnya sadar akan pentingnya aktivitas mereka dan bagaimana mereka ikut menyumbang untuk mencapai sasaran mutu.

Berikut adalah keadaan warga SMK Negeri 4 Yogyakarta.

Tabel 10. Keadaan guru menurut status kepegawaian, pendidikan, usia dan jenis kelamin pada tahun 2012.

No.	Nama Mata Pelajaran	Total Guru	Status Kepegawaian		Pendidikan			Usia			Jenis Kelamin	
			PNS	Non PNS	Dip	S-1	S-2	<35	35-51	≥ 51	L	P
1	Normatif	35	23	12	2	32	1	13	17	5	17	18
2	Adaptif	36	30	6	1	32	3	15	16	5	11	25
3	Produktif	68	54	14	3	63	2	17	33	18	7	61
	<b>Jumlah</b>	<b>139</b>	<b>107</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>127</b>	<b>6</b>	<b>45</b>	<b>66</b>	<b>28</b>	<b>35</b>	<b>104</b>



Dalam melaksanakan program dan kegiatan-kegiatan akademik maupun non akademik didukung oleh tenaga kependidikan dengan keadaan sebagai berikut.

Tabel 11. Keadaan tenaga kependidikan menurut status kepegawaian, pendidikan dan jenis kelamin.

No	Tenaga Kependidikan	Total Pegawai	Status Kepegawaian		Pendidikan				Jenis Kelamin	
			PNS	Non PNS	SMA	Dip	S-1	S-2	L	P
1	Kepala Tata Usaha	1	1					1	1	
2	Tenaga Teknis Keuangan	1	1		1				1	
3	Tenaga Perpustakaan	2	1	1	1	1			1	1
4	Tenaga Laboratorium	3		3	1	1	1		3	
5	Tenaga Teknis Praktek Kejuruan	10	1	9	10				1	9
6	Pesuruh/ Penjaga Sekolah	13		13	13				10	3
7	Tenaga Administrasi lainnya	19	12	7	18	1			8	11
	<b>Jumlah</b>	<b>49</b>	<b>16</b>	<b>33</b>	<b>44</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>24</b>

#### 4) Manajemen Sarana dan Prasarana

Kebutuhan akan sarana dan prasarana diidentifikasi, disediakan dan dirawat, baik perangkat keras maupun perangkat lunak, agar memenuhi syarat-syarat untuk kegiatan belajar mengajar.

Dalam mengelola sarana dan prasarana SMK Negeri 4 Yogyakarta melakukan beberapa tindakan yakni:

a) Proses pembelian di mana sekolah menetapkan:

(1) Prosedur pembelian yang memenuhi persyaratan ditentukan oleh sekolah dan disesuaikan dengan peraturan perundangan yang berlaku;

- (2) Sekolah menilai dan memilih pemasok yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap pemasok tersebut.

b) Informasi Pembelian

- (1) Sebelum mengkomunikasikan kepada pemasok, sekolah menyusun daftar pembelian barang dan jasa yang memuat nama/ jenis, kualifikasi dan jumlah yang akan dibeli;
- (2) Sekolah menunjuk personil yang harus melaksanakan pembelian disesuaikan dengan peraturan perundangan yang berlaku.

c) Verifikasi Produk yang dibeli

Setiap produk yang dibeli harus diverifikasi untuk memastikan kesesuaiannya dengan dokumen pembelian dan sekolah harus menetapkan dan menerapkan kegiatan inspeksi yang diperlukan untuk memastikan produk yang dibeli telah memenuhi persyaratan-persyaratan pembelian yang telah ditetapkan oleh sekolah maupun pemerintah sesuai dengan peraturan dan perundangan yang berlaku.

d) Inventarisasi Sarana dan Prasarana

Berikut adalah hasil inventarisasi Sarana dan Prasarana SMK

Negeri 4 Yogyakarta,

Tabel 12. Daftar inventaris sarana dan prasarana SMK Negeri 4 Yogyakarta.

No	Nama Ruang/ Area Kerja	Jumlah Ruang
<b>A</b>	<b>Ruang Pembelajaran Umum</b>	
1	Ruang Kelas	32
2	Ruang Lab. Fisika	1
3	Ruang Lab. Kimia	
4	Ruang Lab. Biologi	
5	Ruang Lab. Bahasa	2
6	Ruang Lab. Komputer	2
7	Ruang Lab. Multimedia	1
8	Ruang Praktek Gambar Teknik	
9	Ruang Perpustakaan Konvensional	1
10	Ruang Perpustakaan Multimedia	1
<b>B</b>	<b>Ruang Khusus (Praktik)</b>	
1	Ruang Praktek/ Bengkel/ Workshop	29
2	Ruang Praktek UPW	2
3	Ruang Praktek Akomodasi Perhotelan	3
4	Ruang Praktek Jasa Boga	8
5	Ruang Praktek Patiseri	2
6	Ruang Praktek Kacantikan Kulit	3
7	Ruang Praktek Kecantikan Rambut	2
8	Ruang Praktek Busana Butik	9
<b>C</b>	<b>Ruang Penunjang</b>	
1	Ruang Kepala Sekolah dan Wakil	2
2	Ruang Guru	1
3	Ruang TU	2
4	BP/ BK	1
5	Ruang OSIS	1
6	Ruang Pramuka	
7	Koperasi	1
8	UKS	1
9	Ruang Ibadah	1
10	Ruang Aula	1
11	Ruang Kantin Sekolah	1
12	Ruang Toilet	27
13	Ruang Gudang	30
14	Ruang Penjaga Sekolah	2
15	Ruang Unit Produksi	1

### C. Pembahasan

Pada sub pembahasan ini dipaparkan mengenai pembahasan hasil penelitian kajian teori dan metodologi penelitian. Pembahasan hasil penelitian tersebut terdeskripsi berdasarkan pada setiap kegiatan implementasi *Total Quality Management* yang diteliti. Setiap pembahasan hasil penelitian disimpulkan berdasar pada pembahasan yang dilakukan. Implementasi *Total Quality Management* yang dibahas meliputi beberapa pokok pendukung yaitu Kepemimpinan dan Strategi, Sistem dan Prosedur, Kerja Tim, dan Assesmen Diri.

Berikut adalah tabel perbandingan implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta.

Tabel 13. Perbandingan Implementasi TQM

No	Komponen TQM yang diamati	Perbandingan Implementasi TQM	
		SMA Negeri 3 Yogyakarta	SMK Negeri 4 Yogyakarta
1	Kepemimpinan dan Strategi a. Rencana Strategis b. Kebijakan Mutu c. Model Kepemimpinan	a. Memiliki Visi dan Misi. b. Memiliki Kebijakan Mutu. c. Model Kepemimpinan Partisipatif.	a. Memiliki Visi dan Misi. b. Memiliki Kebijakan Mutu. c. Model Kepemimpinan Partisipatif. dan Entrepreneur
2	Sistem dan Prosedur a. ISO 9001: 2008	a. SMM ISO 9001: 2008 Crenova. b. Penulisan dan pengesahan dokumen, pelaksanaan dan penyempurnaan, serta sertifikasi.	a. SMM ISO 9001: 2008 TÜV Rheinland®. b. Penulisan dan pengesahan dokumen, pelaksanaan dan penyempurnaan, serta sertifikasi..
3	Kerja Tim a. Pembentukan b. Pemberdayaan	Pembentukan (penunjukan langsung) → pelatihan → pemberdayaan. (proses terus berulang, namun personil berganti sebelum masa satu periode berakhir).	Pembentukan (tim sementara sampai tersertifikasi) → pelatihan → pemberdayaan → Pembentukan tim permanen. (proses terus berulang, personil tetap utuh sampai masa satu periode berakhir).
4	Assesmen Diri a. Monitoring b. Evaluasi sesuai Kebutuhan Pelanggan c. Pengujian Standar	a. Metode Preventif dan Kuratif. b. Fokus pada pelanggan. c. Fokus pada Pencegahan Masalah. d. Memiliki Strategi Penilaian yang Jelas. e. Pengujian Standar dilakukan dengan melakukan revisi ke-4 Pedoman Mutu.	a. Metode Preventif dan Kuratif. b. Fokus pada Pelanggan. c. Fokus pada Pencegahan Masalah. d. Memiliki Strategi Penilaian yang Jelas. e. Pengujian Standar dilakukan dengan melakukan revisi ke-6 pada Pedoman Mutu. f. Pengujian standar dilakukan dengan merevisi Pedoman Mutu.

## **1. Kepemimpinan dan Strategi**

Kepemimpinan dan Strategi Mutu yang dilaksanakan oleh SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta meliputi kegiatan menentukan rencana strategis, kebijakan mutu, organisasi TQM, dan model kepemimpinan. Berikut uraian tentang kegiatan tersebut.

### **a. Rencana Strategis**

Perencanaan adalah kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan (Husaini Usman, 2010: 66). Perencanaan mengandung unsur-unsur (1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, (2) adanya proses, (3) hasil yang ingin dicapai, (4) menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.

SMA Negeri 3 Yogyakarta memiliki visi,

terwujudnya SMA Negeri 3 Yogyakarta sebagai sekolah berwawasan global, berbudaya dan berkepribadian nasional, berbasis teknologi informasi yang mampu menyiapkan generasi penerus yang memiliki iman, taqwa, budi pekerti luhur, terdidik dan berkemampuan sebagai kekuatan garda terdepan dalam membangun Bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Adapun indikator pencapaian visi: (1) Terwujudnya SMA Negeri 3 Yogyakarta sebagai sekolah yang berwawasan global; (2) Terwujudnya siswa SMA Negeri 3 Yogyakarta yang berbudaya dan berkepribadian nasional; (3) Pengelolaan sekolah dan proses pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi; (4) Lulusan SMA Negeri 3 Yogyakarta merupakan insan terdidik yang beriman, bertaqwa, berbudipekerti luhur; (5) Lulusan SMA Negeri 3 Yogyakarta mampu

sebagai kekuatan garda terdepan dalam pembangunan bangsa dan NKRI yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Untuk mewujudkan visi tersebut SMA Negeri 3 Yogyakarta menyusun beberapa butir misi antara lain: (1) Memberikan pendidikan dan pengajaran yang terbaik kepada siswa SMA Negeri 3 Yogyakarta sesuai dengan tujuan pendidikan Sekolah Menengah Atas dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional; (2) Memberikan pendidikan dan pengajaran kepada siswa SMA Negeri 3 Yogyakarta untuk menguasai ilmu pengetahuan sebagai dasar untuk dapat melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi, baik nasional maupun internasional, (3) Menumbuhkan siswa SMA Negeri 3 Yogyakarta sebagai *anak Indonesia* yang memiliki imtaq, budi pekerti luhur, jiwa kepemimpinan, mandiri, berwawasan kebangsaan, saling menghargai dan menghormati serta hidup berkerukunan dalam kebhinekaan, baik dalam lingkup lokal, nasional maupun internasional.

Sasaran strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Ditjen Pembinaan SMK adalah sebagai berikut:

- a. APK nasional melampaui 34%;
- b. Sekurang-kurangnya 66% SMK berakreditasi;
- c. Sekurang-kurangnya 60% kabupaten/ kota memiliki SMK dan SMK SBI atau RSBI;
- d. 70% SMK bersertifikat ISO 9001:2008;
- e. Sekurang-kurangnya 90% SMK melaksanakan e-pembelajaran;
- f. 70% Lulusan SMK Bekerja pada Tahun Kelulusan;
- g. 85% SMK menyediakan layanan pembinaan pengembangan kewirausahaan;
- h. Menurunnya disparitas gender yang ditunjukkan dengan rasio kesetaraan gender menjadi 95 %;
- i. Seluruh SMK menerapkan pembelajaran yang membangun karakter.

SMK Negeri 4 Yogyakarta memiliki visi Menjadi lembaga pendidikan yang unggul, mandiri, berasaskan Imtaq. Visi tersebut dicapai dengan merumuskan misi yang mengarah pada tujuan menghasilkan tamatan yang: (1) Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia; (2) Profesional dan siap menghadapi tantangan global; (3) Berjiwa wirausaha, kreatif, inovatif, sehingga mampu menciptakan lapangan kerja; (4) Kompetensi sehingga dapat terserap di dunia kerja dan industri; (5) Berwawasan dan peduli terhadap lingkungan; serta (6) Berpotensi mengikuti pendidikan lanjut.

Menurut Blanchart (Husaini Usman, 2010: 361) ada tiga elemen untuk membuat visi yang dapat memberikan inspirasi dan dapat bertahan, yaitu (1) tujuan jangka panjang yang ingin dicapai memiliki makna (*significant purpose*), (2) memberikan gambaran yang jelas masa depan yang diharapkan, (3) nilai-nilai yang disepakati untuk dipatuhi jelas.

Kesimpulannya adalah pada tahapan rencana strategis SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta telah memenuhi tiga elemen yang membuat visi mampu menginspirasi dan dapat bertahan serta sudah menerapkan renstra sekolah sesuai rencana strategis pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2010 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2010-2014.

## **b. Kebijakan Mutu**

Pada dasarnya kebijakan mutu adalah otoritas masing-masing sekolah sesuai dengan kemampuan dan karakteristiknya. Namun, setidaknya mampu diukur dengan konsep mutu yang telah ada. Berikut adalah rangkuman beberapa karakteristik mutu dari Husaini Usman (2010: 514) yang memiliki *link and match* dengan kebijakan mutu yang telah ditetapkan oleh masing-masing sekolah yaitu: kinerja (*performa*), waktu wajar (*timeliness*), handal (*realibility*), daya tahan (*durability*), indah (*aesthetics*), hubungan manusia (*personal interface*), mudah penggunaannya (*easy of use*), bentuk khusus (*feature*), standar tertentu (*conformance to specification*), konsistensi (*consistency*), seragam (*uniformity*), mampu melayani (*serviceability*), ketepatan (*accuracy*).

SMA Negeri 3 Yogyakarta memiliki komitmen melakukan peningkatan sistem manajemen mutu secara terus menerus untuk memberikan kepuasan pelanggan yakni dengan: (1) menciptakan lulusan yang santun dan berbudi luhur, (2) meningkatkan lulusan yang kompeten di bidangnya, (3) meningkatkan layanan sekolah guna menuju Sekolah Bertaraf Internasional, (4) meningkatkan kemampuan guru dan peserta didik dalam bidang penelitian, (5) menciptakan lingkungan belajar-mengajar yang kondusif, (6) meningkatkan upaya pelestarian lingkungan, dan (7) meningkatkan prestasi akademik dan non-akademik di pentas nasional dan internasional.



SMK Negeri 4 Yogyakarta merupakan Lembaga Diklat Kejuruan, yang secara keseluruhan mengemban amanat dari pemerintah dan masyarakat untuk menghasilkan tamatan/ tenaga kerja tingkat menengah yang memiliki kompetensi di bidangnya, sesuai dengan persyaratan dan harapan pelanggan, baik tingkat regional, nasional, maupun internasional.

Manajemen SMK Negeri 4 Yogyakarta bertekad memenuhi persyaratan dan harapan pelanggan maupun persyaratan stakeholder dengan bekerja optimal untuk membentuk atau menghasilkan tamatan/sumber daya manusia yang PIAWAI, yaitu sumber daya manusia yang: (1) Produktif (Menghasilkan barang/ jasa yang berkualitas); (2) Inisiatif (Selalu berupaya mengembangkan daya inisiatif); (3) Adaptif (Mampu beradaptasi dengan berbagai situasi, kondisi, serta tuntutan perkembangan iptek); (4) Waspada (Penuh kehati-hatian dalam menghasilkan barang/ jasa); (5) Analitis (Mampu berpikir dan berbuat secara analitis, cerdas, dan cermat dalam menghadapi berbagai permasalahan); (6) Iman dan Taqwa (Senantiasa berlandaskan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa).

Selanjutnya, dalam rangka mewujudkan persyaratan dan harapan pelanggan maupun persyaratan stakeholder, sekolah membangun mutu organisasi yang mem-PESONA dari setiap elemen/ organisasi yakni: (1) Peduli (Memiliki kepedulian yang tinggi sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif); (2) Energik (Memiliki motivasi dan semangat tinggi dalam melaksanakan tugas); (3) Sportif (Menjunjung tinggi nilai kejujuran dan tanggungjawab dalam berorganisasi); (4) Olah Pikir (Dalam melaksanakan

tugas, wewenang dan tanggung jawab keorganisasian senantiasa mengutamakan proses berpikir yang konstruktif dan inovatif); (5) Normatif (Bekerja sesuai dengan norma-norma yang ada dan disepakati bersama); (6) Adil (Senantiasa menerapkan konsep keadilan menuju praktik kerja yang *fair-play* dan memuaskan pelanggan).

Untuk menjamin bahwa kebijakan mutu tersebut dapat dicapai dan dipertahankan, maka ditetapkan sebuah komitmen manajemen yang akan selalu melaksanakan perbaikan terus menerus dan berkelanjutan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta sudah memiliki kebijakan mutu yang memenuhi 14 karakteristik yang disebutkan di atas.

### **c. Organisasi TQM**

Organisasi pendidikan di tingkat sekolah mengacu pada struktur organisasi TK, SD, SMP, SMA, dan SMK seperti yang terdapat dalam buku Standar Pelayanan Minimal (SPM) Depdiknas tahun 2004.

Struktur organisasi adalah bagaimana suatu pekerjaan dibagi, dikelompokkan, serta dikoordinasikan secara formal. Struktur Organisasi TQM pada SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta adalah organisasi garis dan staf yang terdiri dari dua kelompok orang-orang yang berpengaruh dalam menjalankan roda organisasi. Kelompok pertama menjalankan tugas-tugas pokok organisasi untuk mencapai tujuan, yang ditempatkan dalam kotak-kotak garis (*line*), sedangkan kelompok yang

kedua, melakukan tugas-tugas berdasarkan keahliannya yang disebut staf. Staf dapat memberikan saran-sarannya kepada unit operasional. Salah satu keuntungan menggunakan struktur organisasi garis dan staf adalah keputusan diambil dengan pertimbangan yang matang oleh semua anggota organisasi dan kemampuan atau bakat yang berbeda-beda dapat saling mengisi.

Adapun organisasi TQM yang diterapkan SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta adalah organisasi terbalik (*upside-down organization*). Pembalikan peta hierarki organisasi tradisional menjadi organisasi terbalik diadopsi dari pemikiran Albretcht yang merubah perangkat kemitraan yang biasa, menjadi satu dengan sebuah fokus yang jelas kepada pelanggan. Fokus organisasi terbalik tidak mempengaruhi otoritas sekolah dan tidak mengurangi esensi kepemimpinan kepala sekolah karena kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan sukses atau gagalnya TQM. Hierarki terbalik memberikan penekanan pada pentingnya memberikan pelayanan prima kepada pelanggan sekolah.

#### **d. Model Kepemimpinan**

Model kepemimpinan SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta diuraikan dengan mengacu pada uraian tugas dan wewenang kepala sekolah.

Dalam setiap organisasi, tugas pokok dan fungsi merupakan bagian tidak terpisahkan dari keberadaan organisasi tersebut. Penetapan tugas

pokok dan fungsi atas suatu unit organisasi menjadi landasan hukum unit organisasi tersebut dalam beraktifitas sekaligus sebagai rambu-rambu dalam pelaksanaan tugas dan koordinasi pada tataran aplikasi di lapangan.

Hasil penelitian menggambarkan beberapa kegiatan yang dilakukan kepala sekolah SMA Negeri 3 Yogyakarta yakni sebagai berikut:

Kepala sekolah melakukan Tugas Rutin Harian yaitu datang lebih awal untuk memonitor kebersihan lingkungan sekolah biasanya dilakukan 15-30 menit sebelum kegiatan KBM berlangsung, memonitor kehadiran guru dan karyawan biasanya dilakukan dengan menyambangi ruang TU dan melihat daftar presensi pada masuk jam KBM atau sebelum KBM berakhir, memantau kelancaran kegiatan belajar mengajar dengan mengadakan sidak “natural” tanpa disadari guru atau peserta didik bahwa kepala sekolah sedang mengadakan pemantauan dan biasanya kegiatan pemantauan KBM juga dilakukan dengan melihat laporan kinerja guru, memantau kinerja para tenaga administrasi (tata usaha/ pembantu/ karyawan), melaksanakan supervisi akademis dan supervisi klinis, memeriksa agenda sekolah, membaca surat-surat yang masuk dan menandatangani surat keluar, mendesposisikan surat-surat yang masuk, ikut membantu mengonsep surat-surat keluar, menyelesaikan hambatan proses belajar mengajar terutama pada jam-jam pelajaran yang kebetulan guru mata pelajaran absen bersama guru piket, Wakasek Kurikulum dan piket Wakasek, menyelesaikan kasus-kasus murid yang timbul pada saat itu atau yang telah lampau bersama guru

Bimbingan dan Konseling, mencegah perbuatan-perbuatan negatif yang mungkin timbul, mengajar sesuai beban tugas yang diberikan.

Kepala sekolah melakukan Tugas Rutin Mingguan yaitu: Mengontrol kelancaran pelaksanaan pembayaran gaji pegawai tetap dan honorarium guru, karyawan tidak tetap; mengontrol pemasukan keuangan sekolah dari para siswa; mengadakan pemeriksaan umum terhadap administrasi kelas, rekapitulasi absensi guru, karyawan dan siswa serta memonitor alat evaluasi, target kurikulum, daya serap, program perbaikan dan program pengayaan; meneliti grafik daya serap siswa dari setiap guru mata pelajaran dan melakukan tindak lanjut; memonitor program kegiatan: bimbingan dan konseling, tata tertib siswa, program 7K; mengevaluasi persediaan dan penggunaan, alat, bahan praktikum dan ATK; mengevaluasi SPJ keuangan sekolah; mengadakan evaluasi hasil kegiatan harian, mingguan dan bulanan; membuat analisis realisasi aktivitas guru, murid/ siswa dan pegawai sekolah; melaksanakan upacara bendera bersama guru, karyawan dan siswa; menyelesaikan administrasi mutasi murid/ siswa dan guru.

Kepala sekolah melakukan Tugas Rutin Akhir Semester yaitu: mengadakan ulangan umum akhir semester; mengadakan pembagian rapor akhir semester; memantau pengisian Buku Induk dan Klepper siswa; mengadakan persiapan KBM semester berikutnya; mengontrol, memperbaiki dan mengadakan perawatan preventif terhadap sarana/

prasarana sekolah; menyusun program kegiatan selama liburan; membuat laporan akhir semester.

Kepala sekolah melakukan Tugas Rutin Akhir Tahun Pelajaran yaitu: melaksanakan kegiatan Ujian Nasional dan Ujian Sekolah; melaksanakan kegiatan kenaikan kelas; menyusun laporan pertanggungjawaban ke orang tua; menyusun program kerja tahun pelajaran berikutnya bersama-sama dengan tim penyusun program kerja sekolah; mengadakan persiapan Tahun Pelajaran Baru; melaksanakan Program Penerimaan Siswa Baru (PSB); memantau/ memonitor dan memikirkan pemenuhan kebutuhan perlengkapan sekolah; mengadakan pembinaan kemampuan profesionalisme guru dan karyawan; mengorganisasi, mengkoordinasi dan membina kegiatan pendidikan yang dilaksanakan staf sekolah, Wakil Kepala Sekolah dan Staf Wakasek: Urusan Kurikulum, Urusan Kesiswaan, Urusan Hubungan kerjasama dengan masyarakat, Urusan Sarana/ Prasarana; pengelola: OSIS (Pembina), UKS/ PMR, Koperasi, Perpustakaan, Kesiapsiagaan, Bimbingan dan Konseling, MGMP, LPIR/ LKIR, Peningkatan Mutu Akademis, Ekstrakurikuler, ICT, TRRC, Kelompok KIR/ PIR; mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pendidikan yang meliputi: Perencanaan dan Pembinaan Kegiatan Pendidikan; Pengorganisasian dan Pengkoordinasian Kegiatan Pendidikan; Membuat laporan kepada atasan langsung; Dilakukan dengan tertib menurut mekanisme kerja yang berlaku; Laporan yang dibuat merupakan hasil monitoring dan evaluasi kegiatan sekolah.

Dari deskripsi diatas SMA Negeri 3 Yogyakarta sudah mengimplementasikan perundang-undangan yang berlaku yakni Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah.

Model kepemimpinan yang diterapkan di SMA Negeri 3 Yogyakarta adalah Model kepemimpinan yang mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Model kepemimpinan di sekolah ini bercirikan dengan: (a) Wewenang pimpinan tidak mutlak; (b) Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan sesuai dengan bidang kompetensinya, misalnya ketika ada peneliti yang melakukan penelitian bidang kehumasan maka kepala sekolah sebagai manajer akan mendelegasikan wewenangnya kepada wakil kepala sekolah bagian humas; (c) Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan biasanya hal ini dilakukan dengan mengadakan rapat bersama; (d) Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan di mana agenda audit internal yang diadakan dua kali dalam satu tahun menjadi kesempatan yang baik untuk membuat kebijakan di sekolah; (e) Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan. (f) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan

secara wajar; (g) Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan; (h) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, ataupun pendapat baik secara langsung maupun tidak langsung yakni melalui kotak saran sekolah apabila bawahan tidak berani menyampaikan secara langsung; (i) Pujian dan kritik seimbang; (j) Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing, seperti kepala sekolah atau bahkan teman sejawat yang lainnya (bergelar S2) mendorong guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang strata 2, tetapi tetap melihat kadar kemampuan individu tersebut; k) Pimpinan meminta kesetiaan (loyalitas) para bawahan secara wajar, tidak menutup kemungkinan apabila ada bawahan yang ingin mengembangkan karir ke jenjang yang lebih tinggi seperti bawahan ingin menjadi kepala sekolah di sekolah lain maka pimpinan harus *legowo* bahkan mendukungnya; (l) Terdapat suasana saling percaya, saling hormat menghormati dan saling harga menghargai; (m) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

Adapun hasil penelitian terhadap tugas dan wewenang kepala sekolah SMK Negeri 4 Yogyakarta adalah sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap: Tercapainya Visi dan Misi SMK; Adanya administrasi sekolah yang baik dan tertib; Kebenaran dan kelengkapan data guru, siswa, dan proses KBM; Kebenaran pelaksanaan kurikulum; Terpeliharanya hubungan



kerjasama yang baik dengan DU/ DI; Terlaksananya iklim kerja yang sehat dan kompetitif; Kebenaran penggunaan sarana pendidikan; Kebenaran laporan-laporan; Terbinanya hubungan kerja dengan komite sekolah; Tersedianya dana operasional sekolah.

- 2) Adapun wewenang kepala sekolah yaitu: Mengoreksi dan merevisi program kerja staf; Melakukan pengawasan/ supervisi tugas guru dan staf; Menandatangani surat-surat, berkas-berkas, dokumen-dokumen sekolah, raport, STTB, dan perjanjian kerjasama dengan DU/ DI dan asosiasi profesi yang relevan; Mengelola keuangan sekolah; Melakukan penyesuaian kurikulum yang kemudian disahkan menurut ketentuan yang berlaku; Mempromosikan guru dan staf serta pengusulan menjadi guru teladan; Menerima, memindahkan, dan mengeluarkan siswa; Mencari dana sponsor untuk membantu penyelenggaraan pendidikan; Membuat dan menandatangani DP3; Memberikan sanksi terhadap guru dan staf yang melanggar tata tertib pegawai; Menentukan dan mengusulkan siswa yang berhak memperoleh beasiswa.
- 3) Tugas kepala sekolah adalah: Menyusun renstra, program kerja tahunan dan RAPBS; Memelihara dan mengembangkan organisasi dan manajemen sekolah; Merencanakan dan membina pengembangan profesi, karir guru dan staf; Memonitor dan mengevaluasi kegiatan program kerja sekolah; Membuat DP3 guru dan staf; Membina penyelenggaraan administrasi sekolah di bidang

keuangan, ketenagaan, kesiswaan, perlengkapan dan kurikulum; Membina dan mengawasi pengelolaan penyesuaian dan pelaksanaan kurikulum; Mengatur dan mengelola penggunaan keuangan sekolah; Membina pelaksanaan bimbingan karir/ bimbingan kejujuran; Membentuk dan memelihara hubungan baik dengan Komite Sekolah; Membina kegiatan kerjasama sekolah dengan DU/ DI; Membina bursa kerja sekolah; Membina pelaksanaan 5K-7K.

Dari uraian tugas dan wewenang di atas, ditemukan bahwa kepala sekolah sudah maksimal dalam melakukan tugas yang ada.

Kepala sekolah di SMK Negeri 4 Yogyakarta dalam hal ini pemimpin, berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

Kepala sekolah (pemimpin) di SMK Negeri 4 Yogyakarta memberikan pelimpahan wewenang dalam membuat atau menetapkan keputusan. Dalam hal ini kepala sekolah sebenarnya sedang menjalankan kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Kepemimpinan di sekolah ini juga terlihat mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan

bersama secara maksimal. Hal ini dapat terlihat dengan pemimpin melaksanakan tugasnya melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan di sekolahnya. Kepemimpinan mutu ialah kepemimpinan yang mampu membaca dan memfokuskan pada pencapaian atas apa yang dikehendaki pelanggan. Wujud jawaban dari apa yang dikehendaki pelanggan SMK Negeri 4 Yogyakarta adalah dengan kepemimpinan yang mengarah pada karakteristik kepemimpinan entrepreneur dimana keterampilan konseptual, manajerial, sosial dan teknikal muncul sebagai kekuatan di dalamnya didukung dengan karakter pemimpin yang memiliki keberanian mengambil resiko, kemampuan negosiasi, dan intuisi bisnis yang cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan berjalannya MoU (*Memorandum of Understanding*) dengan berbagai *Counterpart Institutions* (institusi pasangan) baik dalam maupun luar negeri, memiliki lebih dari 100 jaringan dunia usaha dan industri, menyediakan layanan bimbingan karir berupa Bursa Kerja Khusus (BKK) dengan sarana dan prasarana yang memadai, serta mampu meluluskan 100% peserta didiknya.

Dari sudut lain, model kepemimpinan SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta memiliki kesamaan yakni pada dimensi pengambilan keputusan dimana dalam pengambilan keputusan melibatkan seluruh stakeholder. Arcaro (2005: 16) menjelaskan bahwa seorang pemimpin mutu didefinisikan sebagai orang yang mengukur keberhasilannya dengan keberhasilan individu-individu di dalam

organisasi. Piramida kepemimpinan mutu menggambarkan perubahan peran para professional pendidikan saat ini.

Hal ini dapat ditunjukkan pada piramida kepemimpinan mutu berikut ini.



Gambar 11. Piramida Kepemimpinan Mutu (Arcaro, 2005: 17)

Model di atas merubah pandangan bahwa peran dewan sekolah, pengawas dan administrator sebagai pemilik visi sekolah. Visi sekolah hendaknya dibuat oleh semua orang bukan hanya oleh manajemen lapis atas. Paradigma lama tentang kuatnya posisi pemimpin atau manajemen lapis atas telah berubah yakni pemimpin mutu dalam pendidikan adalah pemimpin yang mampu menggambarkan visi dari staf atau masyarakat yang berada pada lingkungan sekolah dan mampu memberikan inspirasi kepada staf atau masyarakat sekolah untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan guna mewujudkan visi tersebut. Konsep ini disebut konsep tanggung jawab bersama dan pemberdayaan.

Dalam piramida kepemimpinan mutu, dewan sekolah, pengawas dan administrator harus memberikan kepada staf dan guru sejumlah sumber daya yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Ini berarti kekuasaan absolut yang pernah dimiliki manajemen lapis atas tidak bisa dipertahankan lagi. Kata *otoritas* dan *kekuasaan* sudah dihapus dari kosa kata pemimpin mutu. Namun ini tidak berarti manajemen lapis atas tidak memiliki kewenangan mengambil keputusan yang menjadi wewenangnya berdasarkan hukum, kebijakan atau peraturan pemerintah. Tatkala manajemen lapis atas diminta membuat keputusan, maka keputusan tersebut mampu merefleksikan kepedulian, pendapat, sikap, dan kepentingan seluruh warga sekolah.

Dalam piramida kepemimpinan mutu, setiap orang adalah pemimpin. Untuk mencapai visi mutu pendidikan, guru harus mengajak peserta didiknya untuk memandang dirinya sebagai pemilik visi dan harus berkeinginan untuk mendengarkan dan bertindak berdasarkan gagasan inovatif dan kreatif peserta didik guna mencapai visi tersebut. Guru harus menghilangkan otoritas “absolut” di ruang kelas.

Sallis (1993: 86) menyebutkan bahwa “*leadership is the essential ingredient in TQM. Leaders must have the vision and be able to translate it into clear policies and specific goals.*” Sebagai alat dalam menerapkan manajemen mutu, pemimpin harus memiliki visi dan mampu menerjemahkan kebijakan dan tujuan organisasi secara jelas. Model kepemimpinan yang dipercaya Sallis mampu merevolusi

kepemimpinan mutu adalah MBWA atau “*Management By Walking About*” dimana seorang pemimpin tidak akan bisa mengkomunikasikan visi kepada warga sekolah apabila pemimpin tersebut hanya bekerja dari belakang meja. MBWA dimaksudkan supaya pemimpin bergerak untuk mengkomunikasikan visi dan nilai dari institusi kepada semua warga sekolah dengan melibatkan pengalaman dari semua elemen sekolah.

Kinerja kepala sekolah sering diukur dari kualitas dan kinerja bawahannya, yaitu guru dan karyawan lainnya, karena kinerja para anggota organisasi sekolah lahir dari keterampilan dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Syafaruddin (2002: 56) juga menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis-partisipatif dapat mendorong pemberdayaan dan keterlibatan guru dalam mengambil keputusan untuk memajukan sekolah. Untuk itu, sifat-sifat atau gaya (*style*) kepemimpinan merupakan syarat penting dalam menciptakan mutu pendidikan.

Dari penjelasan yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan mutu SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta menerapkan model kepemimpinan partisipatif sesuai dengan karakteristik yang ada dan mengimplementasikan perundang-undangan yang berlaku yakni Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah.

#### e. Sistem dan Prosedur

SMA Negeri 3 Yogyakarta menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 dengan konsultan ISO CRENOVA, yang berarti bahwa sekolah fokus terhadap kepuasan pelanggan dengan cara mencegah *nonconformities* (ketidaksesuaian) pada setiap tahap pelaksanaan pekerjaan. Adapun prosedur yang ditempuh oleh sekolah meliputi beberapa langkah yaitu:

- (1) Perencanaan; Pertama, Sekolah melakukan *workshop* persiapan. Tujuan persiapan tersebut adalah membuat standar-standar awal aktivitas dan tugas dari semua unsur yang ada di dalamnya. Kedua, persiapan dari sekolah membuat standar-standar dalam *record-record* atau catatan-catatan.
- (2) Pelaksanaan; Pertama, setelah sekolah sudah memiliki konsultan penjamin mutu, maka sekolah melakukan sosialisasi tentang sistem manajemen ISO kepada warga sekolah. Kedua, pelatihan audit internal dengan mengikutsertakan seluruh guru dengan tujuan agar guru mampu memahami dan mengaplikasikan ilmu untuk berani mengaudit atau mengoreksi sesama teman kerjanya. Ketiga, audit internal di mana kegiatan ini dilakukan setahun 2 (dua) kali selama 2-3 hari. Untuk kegiatan audit urusan guru, tim akan mengambil sampel, sehingga audit internal bukan memeriksa keseluruhnya tetapi mengambil sampel. Sekolah mengistilahkan audit dalam ISO itu dengan *checking* apakah sistem berjalan atau tidak, misalnya ada satu guru yang diaudit ternyata ditemukan guru tersebut tidak membuat RPP. Analisanya didapati

bahwa kesalahan tersebut tidak semata-mata pada guru tersebut, tetapi pada sistemnya, ternyata tidak ada kontrol untuk guru tersebut. Kemudian hasil analisa tersebut bukan untuk menghukum guru tersebut, namun hasilnya disampaikan kepada siapa yang bertanggungjawab terhadap urusan guru tersebut, misalnya bidang kurikulum ada atau tidak sistem yang mampu memantau guru-guru tersebut untuk membuat perangkat pembelajaran.

- (3) Kemudian, audit eksternal dilaksanakan setahun 2 (dua) kali atau 6 bulan sekali. Lembaga pengaudit (konsultan) mengunjungi sekolah selama satu hari dengan mengambil sampel. SMA Negeri 3 Yogyakarta bersama sekolah-sekolah yang lain yang satu atap dengan lembaga pengaudit tersebut adakan koordinasi dan kesepakatan untuk menanggung bersama biaya akomodasi, transportasi, konsumsi auditor, sehingga lebih ringan pembiayaannya.

SMK Negeri 4 Yogyakarta menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 dengan konsultan Penjamin Mutu TÜVRheinland® CERT dari Jerman, yang juga berarti sekolah berfokus terhadap kepuasan pelanggan dengan cara mencegah *nonconformities* (ketidaksesuaian) pada setiap tahap pelaksanaan pekerjaan. Selain SMM ISO 9001: 2008, SMK Negeri 4 Yogyakarta juga sedang menyiapkan diri untuk SMM ISO 14001 tentang Sistem Manajemen Lingkungan.

Adapun prosedur yang ditempuh oleh sekolah meliputi beberapa langkah yaitu: (1) Seluruh warga sekolah menetapkan komitmen bahwa



akan menerapkan sistem manajemen mutu; (2) Membentuk tim ISO yang menyusun dokumen; (3) Penyusunan Dokumen, kemudian bersama-sama sekolah melakukan sosialisasi (*awareness*) SMM ISO ke warga sekolah tentang sistem manajemen ISO, dalam hal ini SMK Negeri 4 Yogyakarta didampingi dari SMK 1 Magelang. Setelah menyusun dokumen, (4) Sekolah melakukan pre-audit (latihan); kemudian (5) Sekolah mengadakan audit internal dengan tujuan melihat dan memperbaiki hal yang sekiranya menjadi masalah. Setelah audit internal, kemudian melakukan tinjauan manajemen. Dilanjutkan dengan audit eksternal. Di dalam audit eksternal tersebut apabila kekurangannya masih banyak akan ada pengulangan. Kemudian sekolah ditetapkan layak menyanggah SMM ISO 9001: 2008 dengan pemberian sertifikat sebagai simbolisasi.

Menurut Husaini Usman (2010: 556) menyatakan bahwa prosedur SMM ISO 9001 adalah: (1) penulisan dan pengesahan dokumen (pedoman mutu, Prosedur Operasi Standar (POS), instruksi kerja, formulir, dan sebagainya); (2) pelaksanaan dari semua yang telah ditulis di dalam dokumen. Pada tahap ini akan mengalami beberapa kali perubahan untuk penyempurnaan (*fine turning*). Selalu ada kemungkinan bahwa dokumen harus direvisi. Tahap ini dianggap mencukupi jika telah dijalani minimal empat bulan dan sudah menghasilkan catatan/ rekaman sebagai bukti pelaksanaannya; (3) setelah sekolah yakin bahwa sistem telah tersusun dan berjalan sesuai dengan persyaratan ISO 9000, sekolah dapat mengajukan

permohonan kepada sebuah badan sertifikasi yang dipilihnya sendiri untuk diaudit.

Dari teori dan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa SMM ISO 9001: 2008 adalah sistem yang dibangun SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta dengan melaksanakan prosedur yang meliputi tahapan: penulisan dan pengesahan dokumen, pelaksanaan dan penyempurnaan, serta sertifikasi.

#### **f. Kerja Tim**

Oakland (Sallis, 2010: 179) menyebutkan bahwa “Kerja tim dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dari implementasi TQM, mengingat kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi, dan mengembangkan kemandirian”.

Tim membutuhkan waktu untuk tumbuh dan dewasa. Tuckman (Sallis, 2010: 184-187) mengatakan ada empat tahap pertumbuhan dan kematangan dalam perkembangan tim diantaranya yaitu: (1) tahap perkembangan, dimana pada tahap ini tim belum menjadi sebuah tim, melainkan sekumpulan individu-individu. Tingkat emosi yang diasosiasikan dalam tahap ini dimulai dari kehebohan, optimisme, idealisme, kebanggaan, dan antisipasi terhadap kekhawatiran, kecurigaan, dan kegelisahan; (2) tahap tantangan, merupakan tahap di mana para anggota mulai menyadari skala tugas ke depan dan mereka bisa bereaksi negatif pada tantangan-tantangan yang datang dengan menempatkan agenda-agenda pribadi masing-masing.

Konflik akan senantiasa menyertai pada tahap ini, namun sisi positifnya adalah para anggota mulai memahami satu sama lain; (3) tahap penataan norma, merupakan tahap dimana sebuah tim memutuskan dan mengembangkan metode-metode kerjanya. Tim tersebut mulai menetapkan peraturan dan norma. Pendekatan pelatihan yang terstruktur dalam kerja tim sangat membantu dalam tahap ini; (4) tahap kerja keras, anggota tim mulai keluar dari perbedaan dan menentukan metode kerja serta mereka mampu memulai proses pemecahan masalah dan meningkatkan proses.

Mekanisme pembentukan tim TQM SMA Negeri 3 Yogyakarta untuk yang pertama kali yakni melalui mekanisme penunjukan. Seiring berjalannya waktu dan karena TQM menjadi bagian dari aktivitas sekolah maka manajemen mutu SMA Negeri 3 Yogyakarta direpresentasikan dengan keberadaan Wakil Kepala Sekolah urusan Manajemen Mutu. Dalam hal ini, Wakasek urusan Manajemen Mutu dipilih seperti Wakasek-Wakasek yang lain. Teknis mekanismenya yakni dengan mengusulkan atau diusulkan; kemudian ada *fit and proper test*. Ada tim *fit and proper test* pemilihan Wakasek. Untuk tim *fit and proper test* terdiri atas unsur guru, Tata Usaha, kemudian Komite Sekolah. Saat ini Wakasek ada 5 (lima), 4 (empat) Wakasek urusan yang lainnya menjalankan program, dan untuk Wakasek urusan Manajemen Mutu melakukan kontrol. Wakasek urusan Manajemen Mutu membawahi 4 (empat) bagian yakni: (1) Dokumen Kontrol; (2) *Lead Auditor* (ketua auditor internal); (3) Tim Pengembang; (4) Tim UPKG (Unit Peningkatan Kompetensi Guru Studi). Disamping itu

ada pembantu umum berkaitan dengan administrasi internal manajemen mutu sendiri.

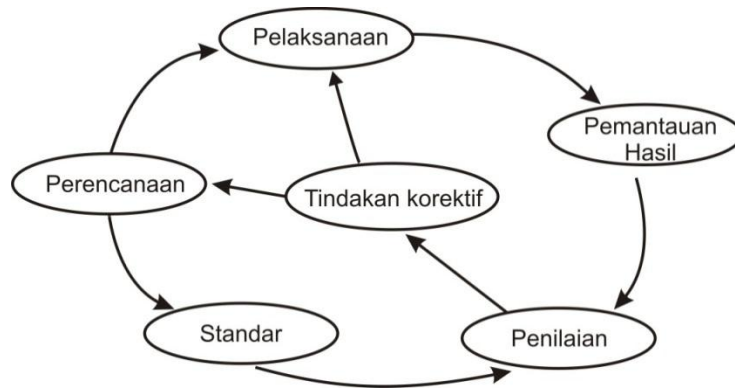
Adapun proses pembentukan tim TQM di SMK Negeri 4 Yogyakarta adalah sebagai berikut: sebelum ada SMM ISO 9001: 2008 belum terbentuk QMS, hanya tim ISO pada waktu proses penyusunan dengan jangka waktu 1 (satu) tahun. Setelah adanya sertifikasi kemudian ditetapkan stuktur yang ada di sekolah oleh kepala sekolah. Struktur tim yang terbentuk meliputi beberapa bagian yaitu: (1) Wakil Kepala Sekolah urusan Manajemen dan Ketenagaan; (2) Sekretaris; (3) Litbang (Penelitian dan Pengembangan); (4) Pengelolaan Dokumen; (5) Urusan RSBI.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tahapan mekanisme pembentukan tim TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta secara teknis memang berbeda namun pada prinsipnya mengalami dinamika yang sama yakni kerja tim sudah mencapai tahap kerja keras, dimana anggota tim keluar dari perbedaan dan menentukan metode kerja serta mereka mampu memulai proses pemecahan masalah dan meningkatkan proses.

#### **g. Assesmen Diri**

Assesmen diri dimaksudkan untuk meningkatkan akuntabilitas dan keterbukaan yang pada dasarnya menekankan pada langkah-langkah pembenahan atau koreksi yang objektif jika terjadi perbedaan atau penyimpangan antara pelaksanaan dan perencanaan.

Proses assesmen diri yang disebutkan Husaini Usman (2010: 506) adalah sebagai berikut.



Gambar 12. Proses Assesmen Diri (Husaini Usman, 2010: 506)

Penilaian mutu meliputi beberapa komponen, salah satunya adalah Penilaian Pelatihan Manajemen Mutu. Arcaro (2005: 180) menyebutkan penilaian pelatihan merupakan perbandingan antara kriteria normatif (*apa yang seharusnya*) dan kondisi kelompok atau individu yang diaudit (*apa yang ada*).

Kita cenderung menganggap semuanya berjalan baik sampai ada fakta yang menunjukkan sebaliknya. Kurangnya pemberian pelatihan yang diberikan pada individu atau kelompok yang diharapkan mengimplementasikan konsep dan prosedur mutu biasanya merupakan faktor utama penyebab kegagalan program TQM (*Total Quality Management*).

Proses penilaian pelatihan dalam garis besar merupakan hal yang komprehensif cakupannya dan dirancang untuk mengakui adanya keterikatan antara organisasi dan lingkungannya. Penilaian mutu juga

dimaksudkan untuk mengidentifikasi relasi yang ada antara sekolah dengan bagian-bagiannya. Penilaian mutu dinyatakan dalam bentuk yang tidak menyalahkan atau menyudutkan.

Langkah-langkah proses penilaian mutu menurut Arcaro (2005: 182) yang ada dapat dirangkum ke dalam berikut ini:

- (1) Mewawancarai staf dan administrator untuk mengetahui apa yang sebenarnya dilakukan para manajer dan bawahannya dengan fokus pada tugas pokok, tanggung jawab, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan. Kemudian data yang ada dianalisa.
- (2) Menggunakan pernyataan kompetensi untuk menggambarkan masing-masing tugas individu. Setiap orang perlu dinilai berdasarkan kompetensi untuk menegaskan pentingnya kinerja keberhasilan tugas.
- (3) Menggali profil masing-masing personal yang menggambarkan makna penting masing-masing keterampilan untuk keberhasilan kinerja tugas.
- (4) Menggunakan kompetensi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masing-masing orang.
- (5) Evaluasi kemahiran individu untuk masing-masing kompetensi, kemudian bandingkan.
- (6) Model ini berguna untuk mempersiapkan rencana karir seseorang. Keseluruhan informasi dapat digunakan untuk melakukan program pengembangan personal yang ada di sekolah.

Adapun perangkat TQM yang digunakan dalam proses penilaian mutu dapat dipergunakan: urun-rembug, *brainwriting*, lembar periksa, wawancara, survai, manajemen konflik.

Assesmen yang dilakukan SMA Negeri 3 Yogyakarta dilakukan dengan cara evaluasi setahun 2 (dua) kali yakni bulan mei dan november. Bersifat periodik dan tidak semua bagian diaudit. Ada yang memang suatu bagian perlu diaudit sering setahun 2 (dua) kali, ada juga 1,5 tahun sekali diaudit melihat pelaksanaannya, tergantung dari pelaksanaan di lapangan. Misalnya seperti perpustakaan di sini sudah lebih tertata, jadi tidak terlalu sering.

Untuk teknis pelaksanaannya: Pertama, Sosialisasi bahwa pada tanggal tertentu akan dilaksanakan audit dan diinstruksikan kepada unit bagian untuk segera melakukan persiapan-persiapan; kemudian Kedua, Pelaksanaan yang memiliki prosedur meliputi: (1) *Opening Meeting* menjelaskan maksud dan tujuan audit; (2) Pelaksanaan, Menyajikan jadwal pelaksanaannya, misalnya bagian x ada 5 (lima) unit yang diaudit ada matriks *schedule*-nya, kemudian auditor beraktivitas sesuai dengan jam yang ditetapkan lalu menuju ke tempat masing-masing unit misalnya sarpras, kemudian mengambil sampel dari apa yang dilakukan oleh sarpras, kemudian menghubungkan antara perencanaan dengan pelaksanaan; (3) *Closing Meeting*, tim menyajikan temuan-temuannya, dan harus segera dilakukan perbaikan preventif dan kuratif, pencegahan dan penyelesaian. Pada saat itu juga apabila kekurangan itu bisa diselesaikan, misalnya ditemukan ada sarana LCD di ruang x tidak bisa berfungsi, hal ini sudah

lama ada laporan LCD rusak namun tidak ditangani, tentunya hal itu akan ada penyelesaian maka harus segera ditangani. Akan ada perjanjian/komitmen supaya masalah tersebut tidak terulang lagi, maka akan ada pencegahannya, tim sarpras harus membuat sistem, membuat prosedur, bagaimana caranya supaya kejadian ini tidak terulang. Berarti dia harus membuat penjadwalan pemeriksaan alat-alat atau perawatan rutin. Setiap kali ada temuan dapat dipastikan tindakannya dua hal yakni penyelesaian dan pencegahan (kuratif dan preventif).

Ada beberapa kegiatan assesmen diri di SMK Negeri 4 Yogyakarta diantaranya berkaitan dengan:

- (1) Pemenuhan Kepuasan Pelanggan, Untuk mengukur kinerja sistem manajemen, sekolah memantau informasi berkaitan dengan persepsi dan harapan pelanggan agar mengetahui apakah sekolah telah memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menggunakan metode tertentu (angket, wawancara, dan metode lainnya) yang ditetapkan oleh sekolah.
- (2) Audit Internal, Sekolah menetapkan prosedur terdokumentasi yang menyatakan tanggung jawab dan persyaratan untuk perencanaan dan pelaksanaan audit internal, penetapan rekaman dan laporan hasil dalam selang waktu tertentu dan menetapkan tata cara audit internal.
- (3) Pemantauan dan Pengukuran Proses Pendidikan, Sekolah menetapkan dan menerapkan metode yang sesuai untuk pemantauan dan pengukuran proses Sistem Manajemen Mutu.



- (4) Pemantauan dan Pengukuran Hasil Proses Pendidikan dilakukan dengan cara:
- (a) Untuk keperluan verifikasi, sekolah menetapkan, memantau dan mengukur karakteristik hasil proses pendidikan yang pelaksanaannya dilakukan pada tahap-tahap yang sesuai dari realisasi proses pendidikan;
  - (b) Sekolah memelihara bukti kesesuaian dengan kriteria yang telah ditetapkan;
  - (c) Sekolah menjamin bahwa rekaman pengukuran dan pemantauan menunjukkan kewenangan personil orang yang berwenang untuk meluluskan hasil proses pendidikan.
- (5) Analisis Data, Sekolah menetapkan, menghimpun, dan menganalisis data yang sesuai untuk menunjukkan kesesuaian dan keefektifan Sistem Manajemen Mutu dan untuk menilai di mana perbaikan berlanjut Sistem Manajemen Mutu dapat dilakukan. Analisis data ini harus memberikan informasi tentang: (1) pemenuhan harapan pelanggan; (2) kesesuaian proses pendidikan; (3) karakteristik dan kecenderungan proses pendidikan dan siswa termasuk peluang untuk tindakan pencegahan; (4) pemasok.
- (6) Perbaikan yang meliputi beberapa hal yaitu: (a) Perbaikan Berlanjut, Sekolah secara terus menerus memperbaiki keefektifan Sistem Manajemen Mutu melalui pemakaian kebijakan mutu, tujuan mutu, hasil audit, analisis data, tindakan koreksi, pencegahan dan tinjauan

manajemen. (b) Tindakan Koreksi, Sekolah akan melakukan tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian, agar dapat mencegah terulangnya ketidaksesuaian tersebut dengan memperhatikan skala prioritas. (c) Sekolah menetapkan prosedur terdokumentasi untuk menetapkan persyaratan bagi: peninjauan ketidaksesuaian (termasuk keluhan pelanggan), penetapan penyebab ketidaksesuaian, penilaian kebutuhan tindakan untuk memastikan bahwa ketidaksesuaian tidak terulang, penetapan dan penerapan tindakan yang diperlukan, rekaman hasil tindakan yang dilakukan, peninjauan tindakan koreksi yang dilakukan.

- (7) Tindakan Pencegahan, Sekolah menetapkan tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian potensial yang sewaktu-waktu bisa terjadi. Tindakan pencegahan harus sesuai dengan pengaruh masalah potensial itu.

Hal yang ditetapkan prosedur terdokumentasi untuk menetapkan persyaratan bagi: penetapan potensial dan penyebabnya, penilaian kebutuhan akan tindakan untuk mencegah terjadinya ketidaksesuaian, penetapan dan penerapan tindakan yang diperlukan, rekaman tindakan yang dilakukan.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa tindakan assesmen diri yang dilakukan oleh SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta memenuhi standar: perencanaan; pelaksanaan; pemantauan hasil; penilaian; adanya standar penilaian; dan tindakan korektif (kuratif/ preventif). Dalam hal

assesmen diri SMK Negeri 4 Yogyakarta lebih maju dari SMA Negeri 3 Yogyakarta karena SMK Negeri 4 Yogyakarta sudah melakukan *survey line visit* sebanyak 10 kali atau dua kali lebih banyak dari SMA Negeri 3 Yogyakarta.

## **2. Manajemen Kurikulum**

SMA Negeri 3 Yogyakarta menggunakan kurikulum nasional yaitu KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) dan adaptasi dengan Kurikulum Standar Internasional dari *Cambridge University*, dengan pengembangan menurut subjek (mata pelajaran). SMK Negeri 4 Yogyakarta menggunakan KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) sesuai dengan kurikulum saat ini diberlakukan. Kedua sekolah tersebut mengembangkan KTSP berdasarkan pada Standar Nasional Pendidikan. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS pasal 36 ayat 1, “Pengembangan kurikulum dilakukan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan nasional”. Dalam pasal yang sama ayat 2 menyatakan bahwa “kurikulum pada jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah, dan peserta didik”. Menanggapi hal tersebut menurut Oemar Hamalik (2006: 134), “keputusan yang harus dibuat mengenai tujuan (umum dan khusus) yang hendak dicapai oleh institusi pendidikan”.

Kurikulum SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta disusun berdasarkan Standar Nasional Pendidikan dimana kurikulumnya terdiri

atas standar kompetensi, struktur kurikulum, dan muatan kurikulum sebagaimana termaktub dalam Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 5 ayat 1, “standar isi mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu”, dan ayat 2, “standar isi sebagaimana dimaksud pada ayat 1 memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan/ akademik”. Dengan demikian untuk perencanaan kurikulum SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta yaitu menerapkan aturan baku yang berlaku dalam pembuatan kurikulum.

Kurikulum yang terpusat pada mata pelajaran, urutan bahan, ruang lingkup dan penempatannya disesuaikan dengan karakteristik masing-masing mata pelajaran tersebut (Oemar Hamalik, 2006: 128). Setiap mata pelajaran memiliki kompetensi sesuai dengan substansi materi yang akan diberikan kepada peserta didik yang dituangkan dalam silabus. Kompetensi tersebut sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 8 ayat 1, kedalaman muatan kurikulum pada setiap satuan pendidikan dituangkan dalam kompetensi pada setiap tingkat dan/ atau semester sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan”, dan ayat 2, “kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat 1 terdiri atas standar kompetensi dan kompetensi dasar”.

Kompetensi akan menjadi pedoman bagi pendidik dalam pembelajaran di kelas. Dalam pembelajaran di kelas pendidik mempersiapkan berbagai

perencanaan yang tersusun dalam Buku Kerja Guru (BKG). Dengan demikian mempermudah pelaksanaan kurikulum dalam membuat rencana pembelajaran (persiapan mengajar, silabus, program semester, program tahunan, dan sebagainya).

Dari uraian di atas maka perencanaan kurikulum di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta dilaksanakan sesuai dengan UU No. 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS dan Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Pelaksanaan kurikulum untuk menyampaikan kompetensi kepada peserta didik dilakukan dengan memperhatikan cara penyampaian kompetensi. Penyampaian kompetensi akan menunjukkan tata urutan kompetensi yang akan diajarkan kepada peserta didik dalam kurun waktu yang ditentukan. Materi yang telah disusun ke dalam BKG sebelumnya akan diaplikasikan oleh guru. Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 20, “perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar”. Hal tersebut masuk ke dalam BKG. Dengan demikian guru memiliki kewajiban untuk membuat semua yang berkaitan dengan proses pembelajaran tersebut.

Baik tidaknya pembelajaran tergantung kemampuan guru dalam mengolah pengalaman-pengalamannya. Maka dipilih metode-metode mengajar yang berguna untuk mengorganisasi dan menyampaikan isi tersebut. Metode-metode

tersebut akan menentukan pengalaman-pengalaman pendidikan bagi peserta didik. Pengalaman tersebut adalah hasil dari interaksi antara apa yang diajarkan, bagaimana cara menyajikan, dan cara peserta didik belajar. Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 23 menyatakan bahwa, ”pengawasan proses pembelajaran sebagaimana dimaksud dalam pasal 19 ayat 3 meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan pengambilan langkah tindak lanjut yang diperlukan”. SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta melaksanakan pengawasan dalam bentuk laporan evaluasi oleh guru yang dilaporkan langsung kepada Wakasek urusan Kurikulum. Di mana laporan tersebut dimaksudkan guna mengetahui sejauh mana kemajuan keterlaksanaan kurikulum tersebut di sekolah masing-masing.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kurikulum di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta berbanding lurus dengan perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya. Kekhususan dalam pelaksanaan kurikulum terletak pada metode pembelajaran yang digunakan sesuai dengan karakteristik dan pengalaman dari guru di masing-masing sekolah.

Evaluasi menggunakan berbagai macam teknik yang diperlukan untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan telah tercapai. SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta menggunakan teknik laporan guru dalam bentuk Buku Kerja Guru sebagai evaluasi pelaksanaan kurikulum. Laporan tersebut akan digunakan oleh sekolah sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan kurikulum

tersebut, apakah tujuan yang dirumuskan telah tercapai atau tidak. Adapun isi Buku Kerja Guru terdiri atas: (1) analisis waktu pembelajaran; (2) program tahunan; (3) program semester; (4) rencana pembelajaran semester; (5) silabus; (6) agenda kegiatan belajar mengajar; (7) daftar hadir (presensi); (8) catatan kasus; (9) bimbingan anak yang mengalami masalah; (10) kisi-kisi soal; (11) kartu soal; (12) lembar pemberian tugas; (13) analisis butir soal; (14) program perbaikan/ pengayaan; (15) hasil perbaikan/ pengayaan; (16) daftar buku pegangan siswa dan guru. Laporan tersebut dievaluasi setiap akhir semester. Evaluasi yang dimaksud meliputi pelaksanaan KTSP dan kegiatan ekstrakurikuler. Hal tersebut sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan pasal 79 ayat 2. Penilaian kurikulum dimaksudkan untuk melihat atau menaksir keefektifan yang digunakan oleh guru yang mengaplikasikan kurikulum tersebut (Oemar Hamalik, 2006: 134).

Kesimpulan dari uraian di atas adalah bahwa manajemen kurikulum di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta sudah melakukan kegiatan yang ada sesuai dengan teori manajemen pendidikan.

### **3. Manajemen Peserta Didik**

Pembahasan manajemen peserta didik meliputi kegiatan yang dilakukan di dalamnya. Kegiatan manajemen peserta didik meliputi penerimaan peserta didik baru (PPDB), ketatausahaan, pembinaan bakat dan minat, pencatatan bimbingan dan penyuluhan/ konseling, dan mutasi peserta didik.

Penerimaan peserta didik baru SMA Negeri 3 Yogyakarta menerapkan beberapa jalur penerimaan peserta didik baru, yaitu program regular (SMA Bertaraf Internasional) di mana program regular merupakan program pendidikan SMA yang dapat diselesaikan paling cepat dalam waktu tiga tahun. Mulai tahun 2006-2007, semua kelas X merupakan kelas Rintisan SMA Bertaraf Internasional (SMA BI), serta Program Akselerasi/ Program Percepatan Belajar di mana program ini dipersiapkan bagi peserta didik yang berbakat akademik luar biasa untuk menyelesaikan program pendidikan SMA lebih cepat, yakni dalam waktu dua tahun. Latar belakang program akselerasi ini adalah pemikiran bahwa peserta didik yang memiliki bakat akademik luar biasa pada dasarnya dapat menguasai pelajaran lebih cepat. Agar bakat dan keistimewaan tersebut dapat terakomodasi dengan baik, sekolah memberikan layanan program akselerasi sejak tahun pelajaran 2001-2002. Mulai tahun pelajaran 2006-2007 program akselerasi di SMA Negeri 3 Yogyakarta adalah Program Akselerasi Rintisan SBI. Sedangkan untuk penerimaan peserta didik baru SMK Negeri 4 Yogyakarta menerapkan 1 (satu) jalur penerimaan peserta didik baru, yaitu jalur regular. Penerapan jalur untuk memfokuskan kerja dan mempermudah prosedurnya.

Sekolah menyadari bahwa penerimaan peserta didik baru merupakan hal yang penting. Hal ini sesuai dengan pendapat Hartati Sukirman (2002: 17), “penerimaan peserta didik merupakan peristiwa penting bagi suatu sekolah, karena merupakan titik awal yang menentukan kelancaran tugas sekolah, mewarnai sukses tidaknya usaha pendidikan di sekolah tersebut”. Dalam



pernyataan tersebut disebutkan penerimaan peserta didik baru merupakan titik awal menentukan kualitas *input* yang akan dididik di masing-masing sekolah. *Input* yang berkualitas akan menghasilkan *output* yang berkualitas pula. Sama halnya dengan lembaga pendidikan lainnya, untuk mendapatkan siswa yang berkualitas maka dibutuhkan seleksi. Hal ini digunakan sebagai alat untuk menyaring peserta didik yang diterima di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta. Seleksi penerimaan peserta didik baru berdasarkan syarat-syarat yang telah ditetapkan sekolah untuk dapat masuk menjadi peserta didik di sekolah tersebut. Menurut Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Nomor: 188/ADP/3073 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) pada satuan pendidikan dengan sistem Real Time Online (RTO) di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Tahun Ajaran 2012/2013, menyebutkan bahwa syarat-syarat untuk memasuki sekolah jenjang SMA adalah: (a) Tanda Bukti Pengajuan Pendaftaran, (b) Satu lembar fotocopy Ijazah jenjang sebelumnya yang telah dilegalisir dan menunjukkan Ijazah asli, (c) SKHUN asli dan satu lembar fotocopy SKHUN yang telah dilegalisir, (d) Tanda Bukti Pendataan Prestasi bagi yang memiliki, (e) Satu lembar fotocopy Kartu Keluarga yang telah dilegalisir oleh lurah setempat bagi penduduk Daerah, (f) Surat keterangan bebas narkoba/ napza dari rumah sakit/ laboratorium bagi calon peserta didik baru asal sekolah dari luar provinsi DIY.

SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta sudah mengacu pada keputusan Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta. Adapun perencanaan

penentuan daya tampung sekolah atau jumlah peserta didik baru yang akan diterima, yaitu dengan mengurangi daya tampung dengan jumlah anak yang tinggal kelas atau mengulang (Enco Mulyasa, 2005: 46). Perencanaan daya tampung yang diterapkan SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta sesuai dengan Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Nomor: 188/ADP/3073 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) pada satuan pendidikan dengan sistem Real Time Online (RTO) di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Tahun Ajaran 2012/2013, yaitu dengan kuota untuk SMA Negeri 3 Yogyakarta sebanyak 220 peserta didik dan kuota untuk SMK Negeri 4 Yogyakarta sebanyak 612 peserta didik.

Kegiatan penerimaan peserta didik baru biasanya dikelola oleh panitia penerimaan peserta didik baru. Dalam kegiatan ini kepala sekolah menunjuk beberapa guru yang bertanggungjawab dalam tugas tersebut (Enco Mulyasa, 2005: 46). Dalam Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Nomor: 188/ADP/3073 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) pada satuan pendidikan dengan sistem Real Time Online (RTO) di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Tahun Ajaran 2012/2013 disebutkan bahwa: (1) Kegiatan penerimaan peserta didik baru dilaksanakan oleh Dinas dengan memperhatikan kalender pendidikan melalui beberapa tahapan, yaitu mulai dari pemberitahuan ke masyarakat, pendataan, pengajuan pendaftaran, verifikasi pendaftaran, pengumuman, dan pendaftaran ulang; (2) Dalam penyelenggaraan penerimaan peserta didik baru dibentuk

panitia; (3) Kepala Dinas membentuk dan menetapkan panitia di tingkat Kota Yogyakarta; (4) Kepala Sekolah atau pejabat yang ditunjuk membentuk dan menetapkan panitia di tingkat sekolah.

Berdasarkan pembahasan di atas maka SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta dapat membidik peserta didik baru yang memiliki *performance* dan nilai akademik yang baik sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.

Sebagai tindak lanjut dari penerimaan peserta didik baru maka proses berikutnya menjadi tugas tata usaha sekolah untuk memproses siswa tersebut dalam catatan sekolah (Hartati Sukirman, 2002: 18). Pencatatan yang dilaksanakan SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta dimaksudkan untuk mendokumentasikan data peserta didik yang masuk secara mendetail dan dijadikan dokumen lembaga. Pencatatan yang dilaksanakan oleh bagian tata usaha, yaitu berupa buku induk, buku klapper, buku legger, buku induk digunakan untuk mencatat data semua peserta didik yang pernah dan sedang mengikuti pelajaran di sekolah. Dengan dicatat di dalam buku tersebut, sekolah memiliki data secara mendetail meliputi nomor urut, nomor induk, nama, jenis kelamin, tanggal lahir, nama orang tua, pekerjaan orang tua, alamat orang tua/ wali, tanggal keluar/ meninggalkan sekolah, dan keterangan. Buku tersebut digunakan oleh pihak tata usaha dalam membuat buku presensi peserta didik.

Buku klapper digunakan untuk membantu dalam menemukan data dalam buku induk yang ditulis sesuai dengan abjad. Sedangkan buku legger digunakan

untuk menulis nilai peserta didik setiap semester secara mendetail dari nilai normatif, adaptif, dasar kompetensi, mulok, ekstrakurikuler, data pribadi sampai absensi. Dari buku ini pula dapat diketahui jumlah nilai, rata-rata nilai, dan rankingnya. Buku legger digunakan untuk mempermudah guru dalam mengelola raport peserta didik. Dengan sudah tercantumnya setiap nilai yang dibutuhkan dalam buku legger maka guru dapat dengan mudah menerapkan rumus untuk mendapatkan nilai akhir sebagai nilai raport.

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari pembahasan di atas bahwa SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta melakukan pencatatan peserta didik baru oleh staf bagian kesiswaan.

SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta memiliki program pengembangan diri atau program ekstrakurikuler (bakat dan minat) berupa program ekstrakurikuler wajib dan program ekstrakurikuler yang dikelola oleh Wakasek urusan kesiswaan. Pembinaan bakat dan minat peserta didik dimaksudkan untuk mengembangkan seluruh potensi akademik maupun non akademik (Hartati Sukirman: 2002: 18).

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen peserta didik di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta dalam penyelenggaraan PPDB sudah melakukan sesuai Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Nomor: 188/ADP/3073 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) pada satuan pendidikan dengan sistem Real Time Online (RTO) di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota

Yogyakarta Tahun Ajaran 2012/2013. Kedua sekolah juga melaksanakan program pembinaan bakat dan minat peserta didik.

#### **4. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Pembahasan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam manajemen tersebut. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi rekrutmen, pengangkatan dan penugasan, pembinaan dan pengembangan, dan pemberhentian.

Rekrutmen pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya (Enco Mulyasa, 2005: 43). Lebih lanjut, pengadaan personil merupakan tindakan yang dilakukan lembaga untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui tahapan mulai dari pengumuman kebutuhan, menyeleksi sampai pengangkatannya (Hartati Sukirman, 2002: 21).

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 1 yang menyebutkan bahwa “Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”. Kualifikasi akademik yang dimaksud adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/ atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 pasal 29 ayat 4,

Pendidik pada SMA/ MA, atau bentuk lain yang sederajat memiliki: (1) kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1), (2) latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan (3) sertifikat profesi guru untuk SMA/ MA.

Dan ayat 6,

Pendidik pada SMK/ MAK, atau bentuk lain yang sederajat memiliki: (1) kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1), (2) latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan (3) sertifikat profesi guru untuk SMK/ MAK.

Kedua sekolah tersebut seharusnya menyediakan pendidik dan tenaga pendidikan seperti yang tersebut dalam perundang-undangan, namun pada pelaksanaannya saat ini masih ada yang belum memenuhi kriteria yang disebutkan dalam perundang-undangan yang ada. Hal ini terbukti dengan adanya rekapitulasi keadaan guru di SMA Negeri 3 Yogyakarta, seperti dalam tabel di bawah ini.

Tabel 14. Rekapitulasi keadaan guru SMA Negeri 3 Yogyakarta.

No.	Status	Pendidikan			Golongan		Jenis Kelamin		Jumlah
		D3	S-1	S-2	III	IV	L	P	
1	Tetap/ PNS		37	9	12	34	26	20	46
2	Tidak Tetap	2	13	3	-	-	12	6	16
	<b>Jumlah</b>	<b>2</b>	<b>40</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>26</b>	<b>62</b>

Tabel 15. Rekapitulasi keadaan guru di SMK Negeri 4 Yogyakarta.

No.	Nama Mata Pelajaran	Total Guru	Status Kepegawaian		Pendidikan			Usia			Jenis Kelamin	
			PNS	Non PNS	Dip	S-1	S-2	<35	35-51	≥ 51	L	P
1	Normatif	35	23	12	2	32	1	13	17	5	17	18
2	Adaptif	36	30	6	1	32	3	15	16	5	11	25
3	Produktif	68	54	14	3	63	2	17	33	18	7	61
	<b>Jumlah</b>	<b>139</b>	<b>107</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>127</b>	<b>6</b>	<b>45</b>	<b>66</b>	<b>28</b>	<b>35</b>	<b>104</b>

Dengan demikian dalam perekrutan dan pembinaan pendidik di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta belum sepenuhnya menerapkan sistem perundang-undangan dan sasaran mutu yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS pasal 41 ayat 2, “pengangkatan, penempatan, dan penyebaran pendidik dan tenaga kependidikan diatur oleh lembaga yang mengangkatnya berdasarkan kebutuhan pendidikan formal”. Proses pengangkatan personil di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta untuk pengangkatan PNS mengikuti peraturan pemerintah, sedangkan untuk GTT/ PTT setelah diterbitkannya Surat Keputusan dari lembaga pendidikan yang bersangkutan kemudian dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan tupoksi yang diberikan.

Adapun pengembangan pegawai merupakan usaha yang dilakukan untuk memajukan dan meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh personil yang berada dalam lingkungan sekolah (Hartati Sukirman, 2002: 23). Untuk itu, SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta memfasilitasi personil untuk kenaikan pangkat, kenaikan angka kredit, dan golongan melalui kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kompetensi yang dibutuhkan masing-masing personil. Dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS pasal 44 ayat 1, “pemerintah dan pemerintah daerah wajib membina dan mengembangkan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan pemerintah daerah”. Jadi SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta bekerjasama dengan dinas terkait atau lembaga lainnya untuk melakukan pengembangan dan pembinaan

personil. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat berupa pelatihan-pelatihan, misalnya *training* ICT, seminar pendidikan, pelatihan guru oleh dinas pendidikan Kota Yogyakarta atau bahkan kedua sekolah tersebut juga pernah memberangkatkan guru terbaiknya untuk melakukan studi banding ke luar negeri.

Pemberhentian personil adalah pemutusan hubungan kerja, baik sementara maupun selamanya atas permintaan personil tersebut maupun kehendak pihak lembaga (Hartati Sukirman, 2002: 25). Oleh karena itu, SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta merekrut personil yang masih memiliki masa tugas yang relatif lama. Dengan adanya perekrutan GTT/ PTT tersebut maka pemberhentian dilaksanakan apabila sudah ada *ploting* guru dan pegawai dari dinas terkait. Hal itu sesuai dengan surat perjanjian yang telah disepakati sebelumnya. Jadi, sangat dimungkinkan pemberhentian akan terjadi sepihak, yaitu pemberhentian dari diri sendiri maupun dari lembaga terkait.

Kesimpulan dari pembahasan di atas bahwa manajemen pendidik dan tenaga pendidikan SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta telah melakukan kegiatan yang ada sesuai dengan teori manajemen pendidikan. Kegiatan rekrutmen dilakukan khusus untuk GTT/ PTT dan prosedurnya berlaku standar sekolah dan pemerintah. Pengangkatan dan penugasan diberikan sesuai dengan kebutuhan saat itu. Pembinaan dan pengembangan personil sudah dilaksanakan dengan tujuan untuk memfasilitasi personil menyelesaikan tupoksinya. Pemberhentian GTT/ PTT dilaksanakan sepihak sesuai dengan surat perjanjian yang telah disepakati bersama.



## **5. Manajemen Sarana dan Prasarana**

Pembahasan manajemen sarana dan prasarana pendidikan meliputi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam manajemen tersebut. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi pengadaan, penyimpanan dan pendayagunaan, pemeliharaan, penghapusan, dan pelaporan.

Keberhasilan pengelolaan sarana prasarana ditandai dengan pencapaian indikator kunci minimal, yaitu memenuhi Standar Sarana dan Prasarana. Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan, yakni sebagai berikut: 1) Setiap ruang kelas dilengkapi dengan sarana pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi. 2) Perpustakaan dilengkapi dengan sarana digital yang memberikan akses ke sumber pembelajaran di seluruh dunia. 3) Dilengkapi dengan ruang multimedia, ruang unjuk seni budaya, fasilitas olah raga, laboratorium, klinik dan lain sebagainya. Sekolah secara bertahap harus mampu memenuhi standar sarana dan prasarana yang mendukung keefektifan pembelajaran. Pengelolaan bidang sarana/ prasarana sekolah diprioritaskan pada upaya sebagai berikut: 1) Mengelola dan mendaya-gunakan sumber daya sarana/ prasarana yang ada. 2) Mengembangkan dan meningkatkan sumber daya yang ada dengan mempertimbangkan mobilitas kebutuhan dalam upaya peningkatan mutu sekolah.

Tujuan yang ingin dicapai SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta dengan merencanakan pengadaan sarana dan prasarana sekolah adalah untuk memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana itu sendiri. Pada tahap

pengadaan mencakup langkah perencanaan sarana dan prasarana pendidikan (Hartati Sukirman, 2002: 29). Oleh karena itu, keefektifan suatu perencanaan pengadaan sarana dan prasarana sekolah tersebut dapat dinilai atau dilihat dari seberapa jauh pengadaannya itu mampu memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana sekolah dalam periode tertentu. SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta melakukan pengadaan sarana dan prasarana sebanyak satu kali dalam satu tahun.

SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta menggunakan acuan Kepres No. 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah. Selain itu, penetapan barang/ jasa dilakukan secara *bottom up* (bawah ke atas). Jadi, penetapan sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Tindakan yang dilakukan sekolah selanjutnya adalah penyerahan barang/ penyimpanan dan inventarisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Hartati Sukirman (2002: 29), “langkah awal pengaturan yaitu penyimpanan atau tindakan meletakkan atau menaruh di tempat yang aman. Tindakan yang perlu dilakukan setelah adanya barang adalah pengaturan”.

Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 47 ayat 1, “pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan sebagaimana dimaksud dalam pasal 42 sampai dengan pasal 46 menjadi tanggung jawab satuan pendidikan yang bersangkutan”. Jadi, SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta melakukan pemeliharaan berbasis unit/ program keahlian menggunakan barang tersebut, misalnya laboratorium

Fisika berkewajiban memelihara alat praktiknya, demikian pula dengan program keahlian Tata Boga misalnya juga berkewajiban menjaga aset alat memasak atau alat praktik lainnya. Pemeliharaan berfungsi agar barang-barang tetap dalam keadaan baik dan utuh dapat digunakan sampai batas umurnya untuk membedakan perangkat atau barang yang masih bisa dipakai dan barang yang sudah rusak (Hartati Sukirman, 2002: 30). Batas umur yang digunakan sekolah yaitu dengan memaksimalkan kerja barang yang digunakan sampai barang tersebut rusak dan tidak dapat diperbaiki lagi. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 47 ayat 2, “pemeliharaan yang dimaksud ayat 1 dilakukan secara berkala dan berkesinambungan dengan memperhatikan masa pakai”.

Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan, perawatan barang menjadi tanggung jawab lembaga. Oleh karena itu, SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta mengambil kebijakan bahwa siapa yang merusak alat praktik/ peraga atau barang lainnya saat praktik maka harus menggantinya. Kebijakan tersebut dimaksudkan agar peserta didik berhati-hati dalam menggunakan alat-alat praktik sehingga peralatan tersebut tidak mudah rusak. Apabila alat-alat praktik rusak sebelum masa pemakaiannya berakhir, maka sekolah melakukan pencatatan ke dalam form perbaikan dan perawatan.

Sejauh ini untuk penghapusan barang/ sarana dan prasarana SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta belum dilakukan. Adapun penghapusan sarana dan prasarana dilaksanakan ketika ada program penghapusan dari dinas terkait. Dengan demikian sekolah tidak dapat

melaksanakan penghapusan secara mandiri untuk barang milik pemerintah. Secara definitif, penghapusan barang adalah kegiatan meniadakan barang-barang milik lembaga (bisa juga sebagai milik Negara) dari daftar inventaris dengan cara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Ibrahim Bafadal, 2004: 62).

SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta memiliki banyak barang atau alat praktik. Menurut Ibrahim Bafadal (2004: 61), “semua perlengkapan pendidikan di sekolah harus dilaporkan, termasuk perlengkapan baru kepada pemerintah”. Pelaporan sarana dan prasarana biasanya diuraikan dalam bentuk tertulis, dalam hal ini catatan-catatan setiap semester sekali. Sejauh ini SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta membuat laporan untuk mendeskripsikan keadaan sarana prasarana baik dalam bentuk kualitas maupun kuantitasnya.

Dari pembahasan yang telah dipaparkan bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta sudah melakukan kegiatan yang sesuai dengan teori manajemen pendidikan. Pengadaan sarana prasarana telah dilakukan dengan baik sesuai dengan perundang-undangan yang ada. Prosedur penyimpanan dan pendayagunaan sarana prasarana sudah sesuai dengan prosedur. Pemeliharaan sarana dan prasarana diambil kebijakan bahwa siapa yang merusak maka dia yang menggantinya. SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta jarang atau bahkan tidak pernah melakukan penghapusan sarana prasarana

karena lebih mengedepankan perbaikan ulang. Sekolah juga melaporkan keadaan sarana dan prasarana sekolah kepada pihak terkait setiap semesternya.

#### **6. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta**

Faktor pendukung implementasi *Total Quality Management* di SMA Negeri 3 Yogyakarta adalah karena SMM ISO 9001: 2008 mengharuskan evaluasi yang rutin, hambatan yang sebenarnya adalah terletak pada orang/ pelakunya. Dalam artian tidak semuanya setuju dengan keberadaan perubahan manajemen di sekolah ini. Karena dulu sebelum menerapkan SMM ISO 9001: 2008 tidak ada pantauan, tidak ada koreksi, tidak pernah dibimbing dalam bagaimana dia menjalankan tugas namun setelah adanya SMM ISO 9001: 2008 semua hal tersebut harus dijalankan.

Tindak lanjut sekolah dalam menghadapi kendala tersebut adalah dengan adanya sosialisasi yang dipersering di beberapa momentum, membiasakan untuk bisa diterapkan dengan jadwal-jadwal yang sudah ditentukan, misalnya penerapan kewajiban guru dalam melakukan pembelajaran salah satu dalam persiapannya adalah RPP/ silabus di mana untuk guru yang “*sepuh-sepuh*” yang sebelumnya mengalami kendala, dengan adanya evaluasi *check and balance* antar teman sebaya dalam SMM ISO 9001: 2008 maka guru tersebut cukup terbantu.

Faktor yang mendukung SMA Negeri 3 Yogyakarta menerapkan SMM ISO 9001: 2008 adalah karena (1) Gambaran kalau SMM ISO 9001: 2008 berhasil diterapkan di sekolah-sekolah yang kemudian mudah dipahami; (2) *Support* dari sekolah yakni dengan mengangkat guru MR (*Management Representative*) menjadi wakil kepala sekolah yang artinya dukungan secara organisasi jadi lebih kuat.

Faktor penghambat implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMK Negeri 4 Yogyakarta adalah warga yang belum berkomitmen, yang artinya masih memandang SMM ISO 9001: 2008 belum terasa dampaknya. Namun hal tersebut menjadi tantangan bagi SMK Negeri 4 Yogyakarta, di mana kewajiban bagi sekolah untuk mensosialisasikan secara terus menerus dalam istilah lain disebut *awareness* dalam rangka penyadaran/ pemahaman. Hal tersebut dilakukan tidak pernah bosan, dikarenakan di sekolah senantiasa mengalami perubahan baik dalam hal adanya warga baru, adanya warga pindahan, atau guru baru.

Faktor pendukung implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMK Negeri 4 Yogyakarta adalah adanya *support* biaya/ pendanaan, dimana komite sekolah sangat mendukung, artinya setiap program yang diajukan oleh QMS (*Quality Management System*) senantiasa disetujui. Misalnya, sekolah akan mengadakan pelatihan auditor, mengadakan revisi data, atau mengadakan pelatihan lainnya senantiasa di-*support* oleh sekolah. Contoh lainnya adalah ketika QMS menganggarkan audit internal sampai berapa pun selama penganggaran tersebut

dimaksudkan pada penjaminan mutu sekolah dapat dipastikan tidak ada pertimbangan yang mendalam hal ini cukup berbeda dengan yang lainnya.

## **7. Manfaat implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta**

Manfaat yang dapat dirasakan oleh SMA Negeri 3 Yogyakarta yakni: (a) Adanya prosedur yang jelas di semua bagian sehingga pekerjaan dapat berjalan secara efektif dan efisien; (b) Adanya penilaian berkelanjutan mulai dari internal, sehingga ketika ditemukan masalah dapat segera teratasi; (c) Layanan mudah dan jelas, misalnya peserta didik *complain* masalah raport, sebelumnya mengalami kebingungan akan ditunjukan kepada siapa, wali kelas atau bagian akademik? ketika membutuhkan surat-surat tertuju kepada siapa? Berapa waktu yang diperlukan? Dan untuk pembayaran juga ada kepastian, misalnya harus membayar kepada siapa? Dengan adanya sistem ini (SMM ISO 9001: 2008) membantu sekolah untuk memantau setiap kegiatan dan memastikan setiap *job description* masing-masing unit bagian berjalan dengan baik.

Manfaat yang diperoleh SMK Negeri 4 Yogyakarta menerapkan ISO 9001: 2008 diantaranya yaitu: (a) Untuk menjual produk ke masyarakat eropa umumnya mensyaratkan produk-produk yang dijual adalah produk yang sudah berstandar ISO. Hal ini berarti pemasaran lulusan SMK Negeri 4 Yogyakarta dapat bersaing dalam pasar global; (b) Kemampuan dan konsistensi sekolah dalam menjaga kualitas. Dengan menerapkan ISO, menunjukkan bahwa organisasi tersebut konsisten dalam menjaga atau mewujudkan kualitas

produknya, baik berupa barang maupun layanan jasanya; (c) Sebagai alat pemasaran. Label ISO bisa menjadi jaminan mutu barang atau layanan jasa suatu organisasi. Karena adanya jaminan mutu secara internasional inilah secara otomatis pemasarannya menjadi lebih mudah; (d) Efektif dan efisien dalam bekerja. Artinya, dengan menerapkan ISO dan terakreditasi oleh badan resmi dipastikan organisasi itu efisien dan efektif; (e) Memenuhi permintaan pelanggan. Ini berkaitan dengan upaya sekolah dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Institusi yang bergerak dalam bidang layanan barang dan jasa untuk publik pasti ingin mewujudkan kepuasan pelanggan sebab dengan begitu pelanggan akan selalu menggunakan layanan barang dan jasanya.

#### **D. Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian yang dilakukan di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta, peneliti memiliki keterbatasan untuk menggali data dan informasi yang ada. Keterbatasan tersebut sebagai berikut:

1. Peneliti tidak dapat mengambil data dan informasi dari sumber data Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta dikarenakan pengaturan waktu yang kurang tepat dan intensitas pekerjaan yang tinggi.
2. Pihak SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta membatasi pengambilan data dan informasi terkait dengan otonomi sekolah berkaitan dengan objek penelitian.
3. Belum adanya dokumen terkait dengan objek penelitian sehingga menghambat proses penelitian, karena pihak bersangkutan belum memilikinya.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMA Negeri 3 Yogyakarta ditunjukkan dengan adanya rencana strategis, kebijakan mutu, organisasi TQM terbalik (*upside-down organization*), model kepemimpinan partisipatif, sistem dan prosedur SMM ISO 9001: 2008, dan melakukan assesmen diri, yang sudah berjalan sesuai dengan pedoman mutu yang telah dibuat dan perundang-undangan yang berlaku, didukung dengan kerja tim yang sudah memasuki tahap kerja keras, dan dalam 3 tahun terakhir sudah mengalami pergantian 3 kali MR (*Management Representative*).
2. Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMK Negeri 4 Yogyakarta ditunjukkan dengan adanya rencana strategis, kebijakan mutu, organisasi TQM terbalik (*upside-down organization*), model kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan entrepreneur, sistem dan prosedur SMM ISO 9001: 2008, dan melakukan assesmen diri yang sudah berjalan sesuai dengan pedoman mutu yang telah dibuat dan perundang-undangan yang berlaku, didukung dengan kerja tim yang sudah memasuki tahap kerja keras.

3. Perbandingan implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta adanya perbedaan yang terletak pada teknis pelaksanaan dan kelengkapan beberapa sarana prasarana penunjang TQM dari masing-masing, namun secara prinsip kedua sekolah memiliki kesamaan yakni berbasis pada kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta dan melakukan perbaikan secara terus menerus.
4. Faktor pendukung yang ada dalam implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta adalah adanya kebijakan Dikmenjur Kemdikbud yang meng-ISO-kan 150 SMK Negeri pada tahun 2005, adanya gambaran bahwa Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 berhasil diterapkan di sekolah, dan didukung dengan kelengkapan sarana prasarana sekolah.
5. Faktor penghambat yang ada dalam implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta adalah kurangnya komitmen atau dukungan dari beberapa warga sekolah terhadap keberadaan TQM dan dalam praktiknya TQM memerlukan waktu yang relatif lama untuk mengadakan perubahan budaya mutu.

## B. Saran

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, maka sebaiknya:

1. SMA Negeri 3 Yogyakarta menguatkan peran MR (*Management Representative*) melalui pengetatan rekrutmen yakni dengan melihat *track record* kandidat MR dan diharuskan kandidat MR sepakat dengan kontrak komitmen yang telah dibuat, karena hakikatnya MR (*Management Representative*) adalah *icon* implementasi TQM sehingga ada jaminan prioritas dalam mengemban tanggungjawab karena esensi dari implementasi TQM adalah perubahan budaya, dimana perubahan budaya merupakan produk inisiasi oleh *Management Representative*.
2. SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta mampu menyampaikan pesan dan perilaku TQM secara konsisten yang berkesinambungan kepada pelanggan yakni dengan mengupayakan program-program pembinaan secara terus menerus secara efektif seperti pelatihan TQM, memberi kesempatan untuk studi banding pada institusi terkait yang profesional, dan melaksanakan program studi lanjut bagi pendidik atau tenaga kependidikan bagi yang memenuhi persyaratan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Akreditasi Nasional. (2012). *Statistik Akreditasi SMA/ MA dan SMK/ MAK* diambil dari <http://www.ban-sm.or.id/statistik> , pada tanggal 22 Juli 2012.
- Balitbang Depdiknas. (2006). *Buku Saku Ikhtisar Data Pendidikan Nasional*. Jakarta.
- Besterfield, Dale H. (1994). *Quality Control – fourth edition*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Djam'an Satori dan Aan Komariah. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Edward Sallis. (2010). *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. (Alih Bahasa: Ahmad Ali Riyadi). Yogyakarta: Ircisod.
- Edward Sallis. (1993). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.
- Enco Mulyasa. (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Greg Bounds, et. al., *Beyond Total Quality Management: Toward Emerging Paradigm* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1994).
- Hartati Sukirman, dkk. (2002). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: FIP Press
- Husaini Usman. (2010). *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ibrahim Bafadal. (2004). *Manajemen Perlengkapan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Jerome S. Arcaro. (2005). *Pendidikan Berbasis Mutu (Alih Bahasa: Yosol Iriantara)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kedaulatan Rakyat. (2012). *Seputar Jawa Tengah*. Edisi 28 Juni 2012 halaman 9
- Kompas. (2005a). *Thailand dan Eksperimen Birokrasi ala CEO*. 26 Maret
- Kompas. (2005b). *Reformasi Birokrasi. Menulis Ulang tentang Indonesia*. 26 Maret

- Made Pidarta. (1988). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara
- Mulyadi. (1998). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Aditya Media
- M. Ngalim Purwanto. (1995). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nasution. M.N. (2004). *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurkolis. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo.
- Oemar Hamalik. (1999). *Pendidikan Tenaga Kerja Nasional, Kejuruan, Kewirausahaan dan Manajemen*. Bandung: Citra Aditya Bakti
- Peter Salim. (1996). *The Contemporary English-Indonesia Dictionary seventh edition*. Jakarta: Modern English Press.
- Republik Indonesia. Kepres No. 80 Tahun 2003 tentang *Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah*.
- Republik Indonesia. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 tahun 2009 tentang *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*.
- Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Republik Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*
- Republik Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
- Republika Online. (2012). *Pendidikan Minimal SMA-SMK*. Diambil dari [http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/berita-  
pendidikan/12/06/02/m4zb4o-tahun-2020-pendidikan-minimal-smasmk](http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/berita-pendidikan/12/06/02/m4zb4o-tahun-2020-pendidikan-minimal-smasmk) , pada tanggal 2 Juli 2012.
- Rohiat. (2008). *Manajemen Sekolah*. Bandung: Refika Aditama
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan: pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sudarwan Danim. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara

- Sutrisno Hadi. (1981). *Metodologi Research untuk penulisan paper, skripsi, thesis, dan disertasi jilid II*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM
- Syafaruddin. (2002). *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia
- Tim Komunikasi dan Informasi Sekolah. (2011). *Profil SMA N 3 Yogyakarta*. Yogyakarta
- Vincent Gaspersz. (2011). *Total Quality Management*. Bogor: Vinchristo Publication
- William G. Zikmund. (2003). *Bussiness research methods 7<sup>th</sup> edition*. USA: Thomson South Western





KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
**FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN**

Alamat : Karangmalang, Yogyakarta 55281  
Telp.(0274) 586168 Hunting, Fax.(0274) 540611; Dekan Telp. (0274) 520094  
Telp.(0274) 586168 Psw. (221, 223, 224, 295,344, 345, 366, 368,369, 401, 402, 403, 417)  
E-mail: [humas\\_fip@uny.ac.id](mailto:humas_fip@uny.ac.id) Home Page: <http://fip.uny.ac.id>



Certificate No. QSC 00687

No. : 6312 /UN34.11/PL/2012  
Lamp. : 1 (satu) Bendel Proposal  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Yth. Gubernur Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta  
Cq. Kepala Biro Administrasi Pembangunan  
Setda Provinsi DIY  
Kepatihan Danurejan  
Yogyakarta

Diberitahukan dengan hormat, bahwa untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik yang ditetapkan oleh Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, mahasiswa berikut ini diwajibkan melaksanakan penelitian:

Nama : Anggit Cahya Kurniawan  
NIM : 07101241007  
Prodi/Jurusan : MP /AP  
Alamat : Nologaten Gg.Temugiring Rt.01 /Rw.04 , Caturtunggal , Depok , Sleman

Sehubungan dengan hal itu, perkenankanlah kami memintakan ijin mahasiswa tersebut melaksanakan kegiatan penelitian dengan ketentuan sebagai berikut:

Tujuan : Memperoleh data penelitian tugas akhir skripsi  
Lokasi : SMA N 3 Yogyakarta Jl.Yos Sudarso no.7 Kota Baru , Gondokusuman , Yogyakarta, SMKN 4 Yogyakarta Jl.Sidikan No.60 SoroSutan , UmbulHarjo , Yogyakarta  
Subyek : SMA N 3 Yogyakarta ,SMKN 4 Yogyakarta.  
Obyek : Total Quality Management (TQM)  
Waktu : September – November 2012  
Judul : Perbandingan Implementasi Total Quality Management (TQM) di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMK Negeri 4 Yogyakarta

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami mengucapkan terima kasih.

Yogyakarta, September 2012  
Dekan,



Dr. Haryanto, M.Pd.  
NIP.19600902 198702 1 001

Tembusan Yth:  
1.Rektor ( sebagai laporan)  
2.Wakil Dekan I FIP  
3.Ketua Jurusan AP FIP  
4.Kabag TU  
5.Kasubbag Pendidikan FIP  
6.Mahasiswa yang bersangkutan  
Universitas Negeri Yogyakarta





**PEMERINTAH PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA  
SEKRETARIAT DAERAH**

Kompleks Kepatihan, Danurejan, Telepon (0274) 562811 - 562814 (Hunting)  
YOGYAKARTA 55213

**SURAT KETERANGAN / IJIN**

070/7866/V/9/2012

Membaca Surat : Dekan Fak. Ilmu Pendidikan UNY Nomor : 6312/UN34.11/OL/2012  
Tanggal : 11 September 2012 Perihal : Ijin Penelitian

Mengingat : 1. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2006, tentang Perizinan bagi Perguruan Tinggi Asing, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Asing, Badan Usaha Asing dan Orang Asing dalam melakukan Kegiatan Penelitian dan Pengembangan di Indonesia;  
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 33 Tahun 2007, tentang Pedoman penyelenggaraan Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;  
3. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 37 Tahun 2008, tentang Rincian Tugas dan Fungsi Satuan Organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.  
4. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian, dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

DIIJINKAN untuk melakukan kegiatan survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan kepada:

Nama : ANGGIT CAHYA KURNIAWAN NIP/NIM : 07101241007  
Alamat : KARANGMALANG YK  
Judul : PERBANDINGAN IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI SMAN 3 YOGYAKARTA DAN SMK N 4 YOGYAKARTA  
Lokasi : KOTA YOGYAKARTA Kota/Kab. KOTA YOGYAKARTA  
Waktu : 21 September 2012 s/d 21 Desember 2012

**Dengan Ketentuan**

1. Menyerahkan surat keterangan/ijin survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan \*) dari Pemerintah Provinsi DIY kepada Bupati/Walikota melalui institusi yang berwenang mengeluarkan ijin dimaksud;
2. Menyerahkan soft copy hasil penelitiannya baik kepada Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta melalui Biro Administrasi Pembangunan Setda Provinsi DIY dalam compact disk (CD) maupun mengunggah (upload) melalui website [adbang.jogjaprov.go.id](http://adbang.jogjaprov.go.id) dan menunjukkan cetakan asli yang sudah disahkan dan dibubuhi cap institusi;
3. Ijin ini hanya dipergunakan untuk keperluan ilmiah, dan pemegang ijin wajib mentaati ketentuan yang berlaku di lokasi kegiatan;
4. Ijin penelitian dapat diperpanjang maksimal 2 (dua) kali dengan menunjukkan surat ini kembali sebelum berakhir waktunya setelah mengajukan perpanjangan melalui website [adbang.jogjaprov.go.id](http://adbang.jogjaprov.go.id);
5. Ijin yang diberikan dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila pemegang ijin ini tidak memenuhi ketentuan yang berlaku.

Dikeluarkan di Yogyakarta

Pada tanggal 21 September 2012

A.n Sekretaris Daerah

Asisten Perekonomian dan Pembangunan

Ub.

Kepala Biro Administrasi Pembangunan



**Tembusan :**

1. Yth. Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta (sebagai laporan);
2. Walikota Yogyakarta cq Ka. Dinas Perijinan
3. Ka. Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Provinsi DIY
4. Dekan Fak. Ilmu Pendidikan UNY
5. Yang Bersangkutan





## PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA

## DINAS PERIZINAN

Jl. Kenari No. 56 Yogyakarta 55165 Telepon 514448, 515865, 515866, 562682

EMAIL : perizinan@jogja.go.id EMAIL INTRANET : perizinan@intra.jogja.go.id

## SURAT IZIN

NOMOR : 070/2404

6524/34

- Dasar : Surat izin / Rekomendasi dari Gubernur Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta  
Nomor : 070/7866/V/9/2012 Tanggal : 21/09/2012
- Mengingat : 1. Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 10 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan dan Tugas Pokok Dinas Daerah  
2. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 85 Tahun 2008 tentang Fungsi, Rincian Tugas Dinas Perizinan Kota Yogyakarta;  
3. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemberian Izin Penelitian, Praktek Kerja Lapangan dan Kuliah Kerja Nyata di Wilayah Kota Yogyakarta;  
4. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Perizinan pada Pemerintah Kota Yogyakarta;  
5. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor: 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengembangan, Pengkajian dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta;

Dijijinkan Kepada : Nama : ANGGIT CAHYA KURNIAWAN NO MHS / NIM : 07101241007  
Pekerjaan : Mahasiswa Fak. Ilmu Pendidikan - UNY  
Alamat : Kampus Karangmalang, Yogyakarta  
Penanggungjawab : Sudiyono, M. Si  
Keperluan : Melakukan Penelitian dengan judul Proposal : PERBANDINGAN IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI SMAN 3 YOGYAKARTA DAN SMKN 4 YOGYAKARTA

Lokasi/Responden : Kota Yogyakarta  
Waktu : 21/09/2012 Sampai 21/12/2012  
Lampiran : Proposal dan Daftar Pertanyaan  
Dengan Ketentuan : 1. Wajib Memberi Laporan hasil Penelitian kepada Walikota Yogyakarta (Cq. Dinas Perizinan Kota Yogyakarta)  
2. Wajib Menjaga Tata tertib dan mentaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat  
3. Izin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan Pemerintah dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah  
4. Surat izin ini sewaktu-waktu dapat dibatalkan apabila tidak dipenuhinya ketentuan -ketentuan tersebut diatas  
Kemudian diharap para Pejabat Pemerintah setempat dapat memberi bantuan seperlunya

Tanda tangan  
Pemegang Izin

ANGGIT CAHYA KURNIAWAN

Dikeluarkan di : Yogyakarta  
pada Tanggal : 24-09-2012

An. Kepala Dinas Perizinan  
Sekretaris



Drs. HARDONO  
NIP. 195804101985031013

Tembusan Kepada :

- Yth. 1. Walikota Yogyakarta (sebagai laporan)  
2. Ka. Biro Administrasi Pembangunan Setda Prop. DIY  
3. Ka. Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta  
4. Kepala SMA Negeri 3 Yogyakarta  
5. Kepala SMK N 4 Yogyakarta



**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**  
**Nomor : 070 /557**

Kepala SMA Negeri 3 Yogyakarta dengan ini menerangkan, bahwa :

Nama : ANGGIT CAHYA KURNIAWAN  
NIM : 07101241007  
Prodi : Manajemen Pendidikan  
Fakultas : Ilmu Pendidikan  
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta  
Waktu : 1 Oktober 2012 s.d 6 Desember 2012

Telah melakukan penelitian di SMA Negeri 3 Yogyakarta dengan judul proposal :  
**“PERBANDINGAN IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI  
SMAN 3 YOGYAKARTA DAN SMKN 4 YOGYAKARTA”**

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Yogyakarta, 11 Juni 2013

Ph. Kepala,

Drs. Sumantri

NIP. 19560805 198003 1 018







PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA  
DINAS PENDIDIKAN  
**SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 4**  
TERAKREDITASI A; SERTIFIKAT ISO 9001:2008

Alamat : Jl. Sidikan No. 60 Umbulharjo Yogyakarta 55162  
Telp. (0274) 372238, 419973 Fax. (0274) 372238 email : [info@smkn4jogja.sch.id](mailto:info@smkn4jogja.sch.id) web : [www.smkn4jogja.sch.id](http://www.smkn4jogja.sch.id)

SURAT KETERANGAN  
Nomor : 070/714

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. SENTOT HARGIARDI, M.M.  
NIP : 19600819 198603 1 010  
Jabatan : Kepala Sekolah  
Pangkat, Gol : Pembina, IV/a  
Unit Kerja : SMK Negeri 4 Yogyakarta

Menerangkan bahwa Mahasiswa :

Nama : Anggik Cahya Kurniawan  
NIM : 07101241007  
Program Studi : Manajemen Pendidikan  
Kampus / Lembaga : Universitas Negeri Yogyakarta


Telah melaksanakan penelitian di SMK Negeri 4 Yogyakarta, dengan judul : “  
PERBANDINGAN IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT ( TQM ) DI  
SMA NEGERI 3 YOGYAKARTA DAN SMK NEGERI 4 YOGYAKARTA “.

Demikian surat keterangan ini kami buat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 13 Juni 2013  
Kepala



Drs. SENTOT HARGIARDI, M.M.  
NIP 19600819 198603 1 010

	SMK NEGERI 4 YOGYAKARTA	No. Dokumen	PM/E
		Revisi ke	6
PEDOMAN MUTU BAB E. SASARAN MUTU		Tgl. Berlaku	1 Agustus 2011
		Halaman	1   2
		Nama file	Bab E.doc

<b>Disiapkan</b>	<b>Diperiksa</b>	<b>Disahkan</b>
<b>Tim QMS</b>	<b>WMM</b>	<b>KS</b>

### **SASARAN MUTU SMK NEGERI 4 TAHUN 2012/2013**

1. Minimal 10 orang guru melanjutkan pendidikan ke jenjang S2/S3 di tahun pelajaran 2011/2012
2. Terlaksananya penilaian Akreditasi untuk Kompetensi Keahlian Kecantikan Kulit, Kompetensi Keahlian Kecantikan Rambut, dan Kompetensi Keahlian Busana Butik dengan nilai > 95 (A)
3. Minimal 30% ruang teori dilengkapi dengan hardware untuk pembelajaran berbasis ICT
4. Minimal tersusun draf pengembangan kurikulum yang diperkaya dari sekolah di negara maju
5. Minimal 40% pembelajaran menggunakan bilingual untuk mata pelajaran produktif, matematika, IPA dan KKPI
6. Minimal 50% pembelajaran berbasis TIK dengan menerapkan *e learning* pada semua matapelajaran
7. 100 % peserta UN lulus pada tahun pelajaran 2011/ 2012 dengan rerata nilai UN  $\geq 7,50$
8. 100% dari jumlah tamatan memperoleh nilai UN Bhs. Indonesia  $\geq 7.00$
9. 100 % dari jumlah tamatan memperoleh nilai UN Bhs. Inggris  $\geq 7.00$
10. 100 % dari jumlah tamatan memperoleh nilai UN Matematika  $\geq 6.00$

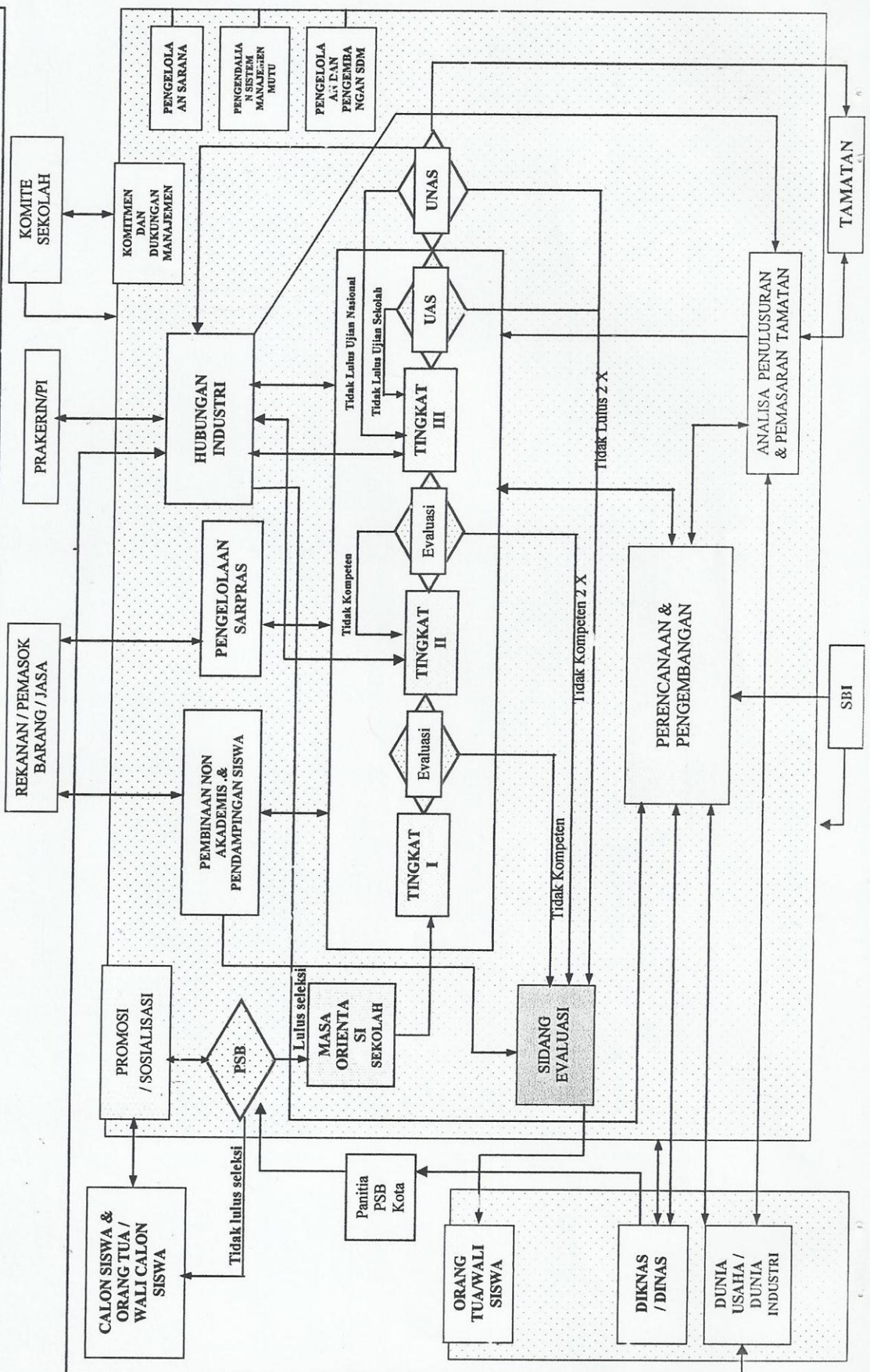


	SMK NEGERI 4 YOGYAKARTA	No. Dokumen	PM/E
		Revisi ke	6
PEDOMAN MUTU BAB E. SASARAN MUTU		Tgl. Berlaku	1 Agustus 2011
		Halaman	2   2
		Nama file	Bab E.doc


11. 100 % dari jumlah tamatan memperoleh nilai Ujian Nasional Teori Kejuruan  $\geq 6,50$ .
12. 100 % dari jumlah tamatan yang bersertifikat kompetensi nasional mendapat nilai  $\geq 8,30$
13. 100% siswa memperoleh nilai kepribadian dan akhlak mulia  $\geq 80$  (B)
14. Minimal meraih 50% kejuaraan dari berbagai bidang lomba Tingkat Nasional
15. Minimal meraih 50% kejuaraan dari berbagai bidang lomba Tingkat Provinsi
16. 75% siswa dapat memanfaatkan ruang SAS (*self acces study*) sebagai *virtual library*.
17. 100 % Administrasi urusan Kesiswaan dan Kepegawaian telah menerapkan SIM/ ICT
18. Minimal limbah cair batik dan Tata Kecantikan terkelola sesuai dengan persyaratan pembuangan limbah cair
19. Minimal tersusun 1 kerjasama (MoU) dengan sekolah/institusi dari negara maju dalam hal OJT guru, praktik industri siswa, dan atau pertukaran pelajar
20. Minimal 75% dari jumlah tamatan yang bersertifikat kompetensi nasional terserap di dunia usaha dan dunia industri dan 25% melanjutkan pendidikan
21. Tersusun dokumen yang mengintegrasikan SNP dalam ISO 9001: 2008.

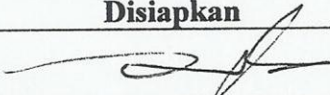
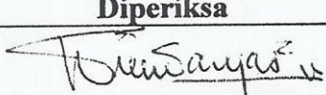
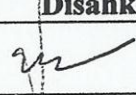


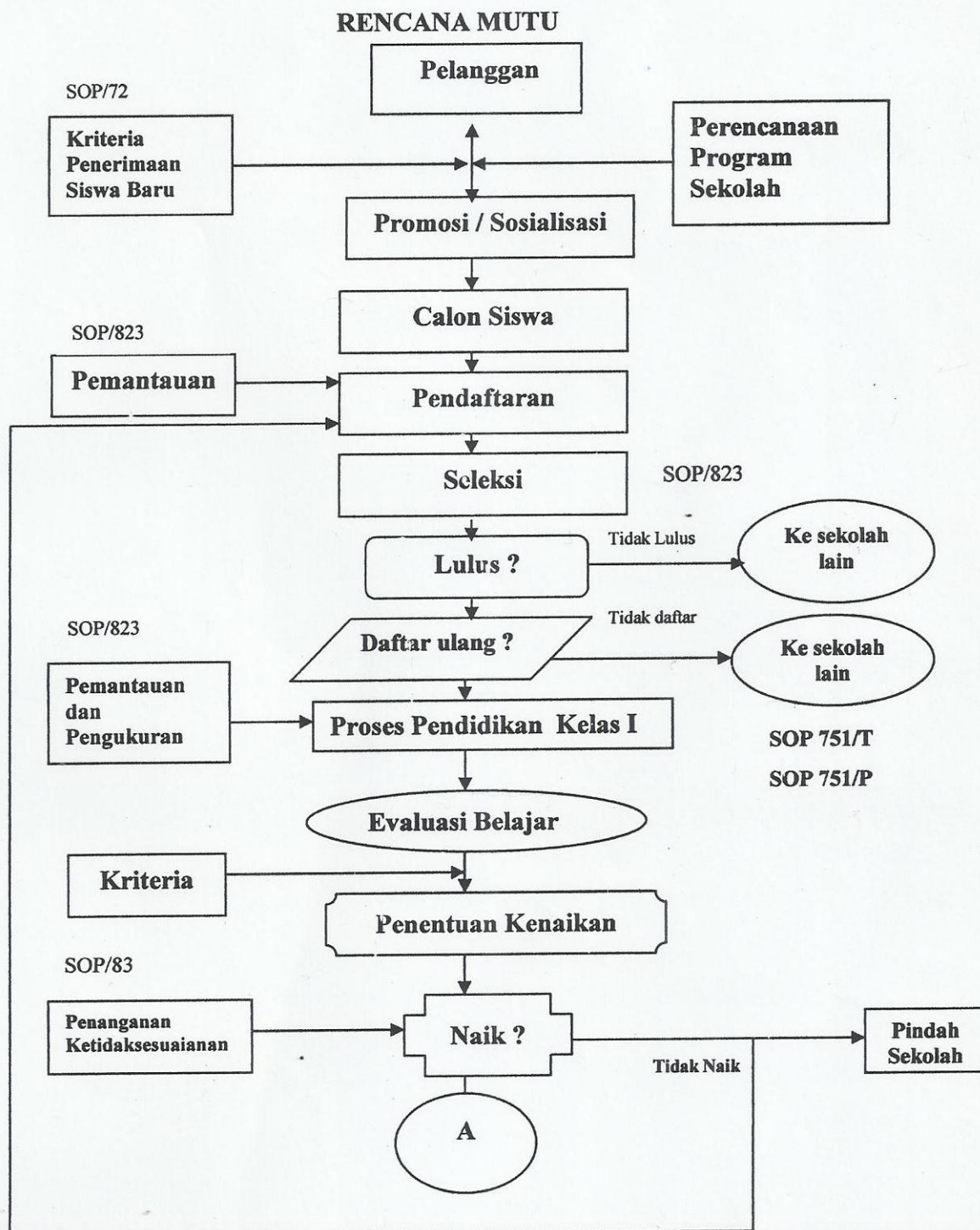
	SMK NEGERI 4 YOGYAKARTA		No. Dokumen	PM/F
	PEDOMAN MUTU		Revisi ke	5
	BAB F MEKANISME KERJA		Tgl. Berlaku	10 Januari 2011
			Halaman	1/1
Disiapkan		Diperiksa	Disahkan	
Tim ISO		QMR	KS	
			Bab F Doc.	




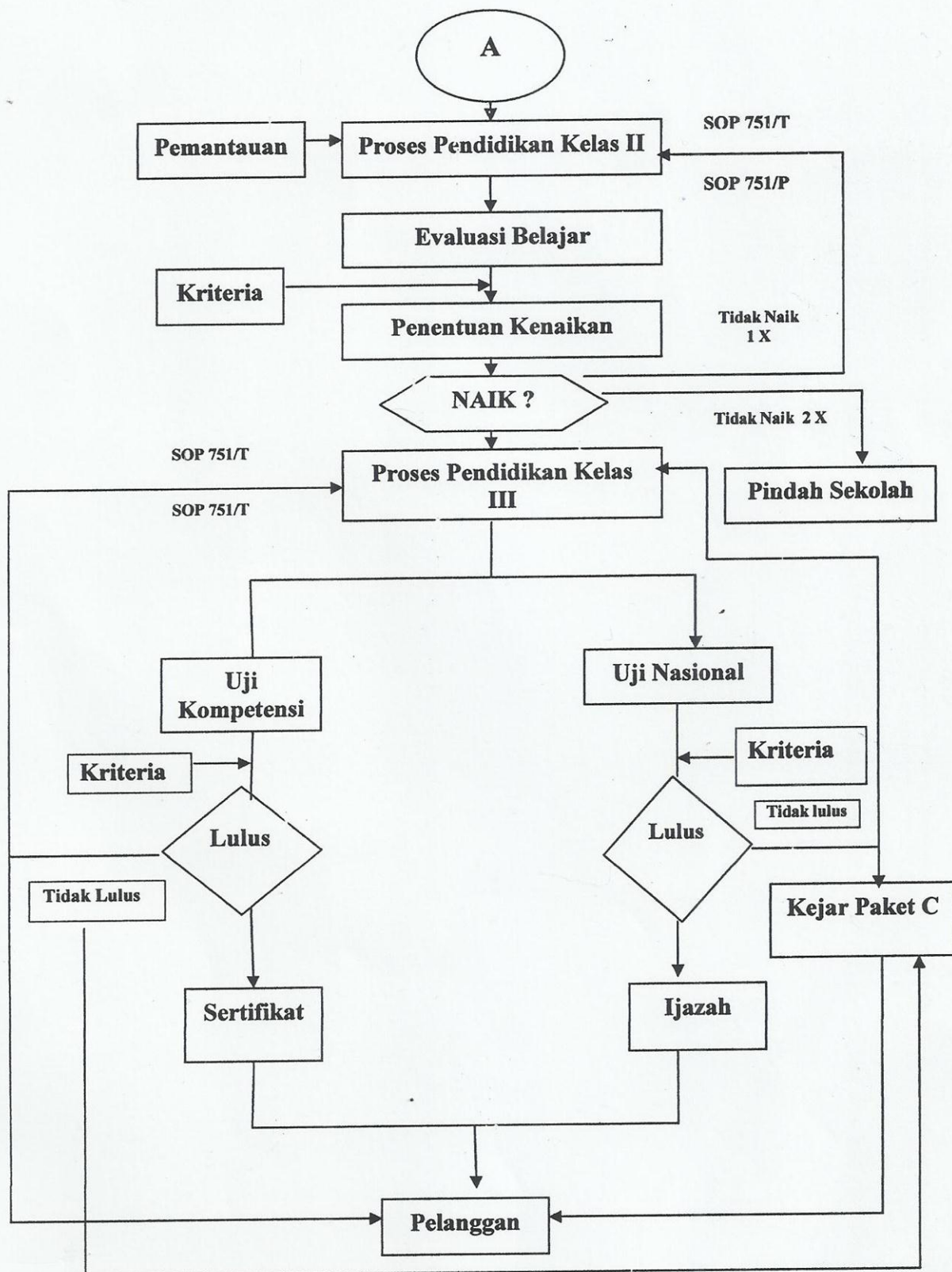


 <b>SMK NEGERI 4 YOGYAKARTA</b>	<b>No. Dokumen</b>	<b>PM/G</b>
	<b>Revisi ke</b>	<b>3</b>
	<b>Tgl. Berlaku</b>	<b>10 Januari 2011</b>
	<b>Halaman</b>	<b>1 / 2</b>
	<b>Nama file</b>	<b>Bab G.doc</b>
<b>PEDOMAN MUTU BAB G RENCANA MUTU</b>		

<b>Disiapkan</b>	<b>Diperiksa</b>	<b>Disahkan</b>
		
<b>Tim ISO</b>	<b>QMR</b>	<b>KS</b>



 <b>SMK NEGERI 4 YOGYAKARTA</b>	<b>No. Dokumen</b>	<b>PM/G</b>
	<b>Revisi ke</b>	<b>3</b>
	<b>Tgl. Berlaku</b>	<b>10 Januari 2011</b>
	<b>Halaman</b>	<b>2 / 2</b>
	<b>Nama file</b>	<b>Bab G.doc</b>
<b>PEDOMAN MUTU BAB G RENCANA MUTU</b>		







PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA  
DINAS PENDIDIKAN  
**SMA NEGERI 3 YOGYAKARTA**

Jalan Laksda Laut Yos Sudarso 7, Telepon 0274-512856, 0274-520512, 556443  
Faksimili 0274-556443, Kode Pos 55224,  
Homepage [www.sman3-yog.sch.id](http://www.sman3-yog.sch.id), e-mail sman3\_yk@yahoo.com



No.Dok :CM- 8.2-UPM-01-04

Rev: 1

**CORRECTIVE ACTION REQUEST  
(PERMINTAAN TINDAKAN KOREKSI)**

Area Teraudit	Audit Internal Ke	:	
	Tgl Audit Internal	:	
	No. CAR	:	
Uraian Ketidaksesuaian :		Kategori:	
		1. Major	
		2. Minor	
Penyebab ketidaksesuaian :		3. Observasi	
Nama Auditor		Nama Auditee	
Tandatangan		Tandatangan	
Rencana perbaikan yang dilakukan Auditee:		Target Waktu Selesai	
Verifikasi :			
Status CAR		Tandatangan Auditor Internal	
1. OPEN	2. CLOSED		
Pemantauan Efektivitas Tindakan ::		Tanggal	
		Auditor :	

J:\Educational Management Files\Skripsi Full siap Burning\Skripsi Full.docx



PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA  
DINAS PENDIDIKAN  
**SMA NEGERI 3 YOGYAKARTA**

Jalan Laksda Laut Yos Sudarso 7, Telepon 0274-512856, 0274-520512, 556443  
Faksimili 0274-556443, Kode Pos 55224,  
Homepage [www.sman3-yog.sch.id](http://www.sman3-yog.sch.id), e-mail sman3\_yk@yahoo.com



No.Dok :CM- 8.2-UPM-01-05

Rev: 0

## LAPORAN HASIL AUDIT INTERNAL

AUDIT INTERNAL KE :

TGL AUDIT INTERNAL :

NO	RINGKASAN TEMUAN	NOMOR DOKUMEN	DEPT.	STATUS		TANDATANGAN			
				OPEN	CLOSED	AUDITOR		LEAD AUDITOR	
						OPEN	CLOSED	OPEN	CLOSED

J:\Educational Management Files\Skripsi Full siap Burning\Skripsi Full.docx

## Hasil Penelitian

### Hasil Wawancara Manajemen Mutu SMA Negeri 3 Yogyakarta

Sumber Data : Ichwan Aryono, S.Pd (Tim ISO SMAN 3 Yogyakarta) Waktu : 11.00 – 12.00 wib

Hari, Tanggal : Kamis, 18 Oktober 2012 Tempat : Kantor Guru

No.	Aspek yang diteliti	Hasil
1.	Apa yang melatarbelakangi sekolah ini menyelenggarakan SMM ISO 9001: 2008? Sudah berapa lama Sekolah ini menyelenggarakan SMM ISO 9001: 2008?	Saya sendiri masuk di Tim ISO bukan yang pertama, sehingga mungkin tidak begitu mengetahui detail, tapi setidaknya ini bisa menjawab pertanyaan mas. Yang pasti, diselenggarakannya ISO itu kaitannya dengan adanya kebijakan sekolah yaitu persiapan sekolah SBI (Sekolah Berstandar Internasional) dimana tujuannya agar layanan itu standarnya secara internasional. Maksudnya, layanan itu berstandar internasional. Bagaimana supaya kita bisa tahu standar internasional, maka kita mengambil satu lembaga yang bisa membantu kita untuk membuat sistem manajemen yang kita sepakati bersama. Lembaga Internasional yang bertempat di Jakarta dan setiap 6 sekali kita diaudit. Kemarin itu <i>Surveyline</i> ke-5 jadi sejauh ini sudah 2,5 tahun.
2.	Bagaimana Perencanaan SMM ISO 9001: 2008 di sekolah ini?	Jadi sebenarnya logo ISO di sekolah itu bukan berarti langsung sudah terstandarkan secara internasional, itu yang pertama. Jadi dipasangnya logo itu untuk memberi motivasi pada warga sekolah untuk ambil bagian dalam mensukseskan terselenggarakannya ISO itu sendiri. Nah, untuk perencanaan memang pada awal-awal itu kita mengambil usulan, kemudian kita banyak melakukan workshop persiapan. Yang intinya persiapan itu adalah membuat standar-standar awal aktivitas dan tugas dari semua unsur yang ada di dalamnya. Yang kedua, persiapan dari kita membuat standar-standar dalam <i>record-record</i> atau catatan-catatan. Misalnya begini, guru itu tugasnya apa?, itu kita bakukan kemudian guru itu punya catatan apa saja, perencanaannya apa saja, catatan-catatannya apa saja, kemudian bentuk pelaporannya seperti apa itu dibikin (dibuat) standar jadi sama. Contoh: sistem evaluasinya seperti apa? Semua disepakati. Kemudian misalnya sarana prasarana itu bagaimana, dulu

	<p>kan kita beli sesuatu kemudian kita tunjuk tokonya, barang datang sudah selesai. Tidak dipikirkan apakah barang/ toko itu, ketika kita selalu menggunakan jasanya itu dia menjaga kualitasnya atau gak itu kan tidak kita pikirkan. Yang penting kita beli saat itu kita pakai gitu. Jadi dengan persiapan itu termasuk kita membuat standar bagaimana mengevaluasi penilaian. Jadi semua bagian itu dipikirkan. Jadi dulu itu kita workshop membuat standar-standar. Wali kelas itu yang harus dipunyai apa? Itu dibikin standar. Itu salah satu contohnya.</p> <p>Untuk standar nasional, jelas memang sekolah tetap mengacu pada standar-standar yang ditetapkan pemerintah, jadi diibaratkan standar dari pemerintah ini standar minimal, jadi otomatis standar nasional itu sudah lewat. Sebenarnya istilah standar internasional itu juga tidak ada. Di ISO itu, prinsipnya itu yang penting kita ada panduannya di setiap aktivitas yang kita bakukan oleh sekolah. Jadi nggak ada itu aplikasi secara internasional kayak apa. Kita bukan melihat kalau di internasional itu kayak apa, tapi yang kita lakukan sehari-hari itu, kalau memang sudah dianggapnya nyaman dan tidak melanggar rambu-rambu diatas kita atau aturan-aturan pemerintah itu kita bakukan. Jadi, dalam perencanaan itu membuat standar-standar.</p> <p>Kemudian, ada kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan di dalam yang tadi saya sampaikan itu.</p> <p><b>Pertama, sosialisasi tentang sistem manajemen ISO</b> itu;</p> <p>yang <b>kedua, pelatihan audit internal</b> jadi beberapa guru diikutkan pelatihan itu kemudian mereka dapat sertifikat bisa mengaudit temannya. Artinya, ada sertifikat yang dianggap dia (guru) punya kemampuan untuk melakukan audit internal. Fungsi sertifikat itu untuk legalitas dari orang itu untuk melaksanakan audit. Dengan ISO, salah satu aktivitasnya kita juga bisa mengaudit kinerja kita sendiri. Sistemnya silang, misalnya saya bagian kurikulum mengaudit sarpras, nanti kalau guru ya silang misalnya antara yang senior mengaudit guru yang lain. Itu menjadi sebuah kewajiban ketika kita sudah mencanangkan ISO.</p> <p>Jadi, minimal ada 2 (dua) aktivitas: yang pertama itu <b>Audit Internal</b>; yang kedua ada namanya <b>Tinjauan Manajemen</b> bahasa simpelnya rapat dinas. Cuma, rambu-rambunya itu kita modifikasi, kita diskusikan dengan konsultan, bagaimana rambunya yang efektif ketika kita melakukan rapat dinas, untuk sementara ini sering kita beri nama dengan Tinjauan Manajemen. Dulu kan nggak ada pelaporan-pelaporan masing-masing bagian itu kan nggak ada, bagianmu itu progresifnya kayak apa kan nggak ada, nah itu dimunculkan di</p>
--	--

		<p>tinjauan manajemen. Nah itu dulu waktu persiapan, kita juga ada pelatihan bagaimana bikin rapat dinas.</p> <p>Untuk audit internal kita ada jadwalnya, setahun itu 2 (dua) kali, dan untuk harinya paling 2-3 hari aja. Untuk yang guru kita ambil sampel, jadi audit itu kan bukan memeriksa seluruhnya tapi kita ambil sampel. Jadi, istilah audit dalam ISO itu hanya istilahnya <i>checking</i> apakah sistemnya jalan apa nggak. Nah, itu kadang-kadang memang sulit dipahami disitu. Ada istilahnya, guru yang diaudit padahal sebetulnya tujuannya audit itu <i>checking</i> apakah sistemnya jalan apa nggak. Jadi, ketika misalnya ada satu guru yang diaudit gitu ya, terus ternyata dia tidak membikin RPP –lah. Itukan yang salah bukan gurunya, tapi berarti sistemnya nggak ada kontrol untuk guru itu melaksanakan aktivitasnya itu. Nah nantinya, hasilnya bukan untuk menghukum guru itu, tapi hasilnya disampaikan kepada siapa yang bertanggungjawab yang ngurusi guru tersebut, misalnya kurikulumnya ada nggak sistemnya yang bisa memantau guru-guru itu membuat perangkat pembelajaran apa nggak. Makanya sistemnya sampel.</p> <p><b>Ketiga, pelatihan audit eksternal</b>, audit eksternal juga dilaksanakan setahun 2 (dua) kali atau 6 bulan sekali. Itu dari lembaga pengaudit ke sini mas, ke sini satu hari. Dia juga mengambil sampel. Biasanya kita janjiin sama teman-teman yang lain yang satu atap dengan lembaga pengaudit tersebut. Jadi, biaya lebih murah kalau disokong bersama-sama. Kan ada biaya akomodasi untuk auditornya.</p> <p>Jadi itu mas persiapan-persiapannya.</p>
3.	Adakah syarat khusus sekolah dapat menyelenggarakan SMM ISO 9001: 2008?	<p>Sebetulnya ada mas. Tapi saya gak inget. Ada syaratnya itu. Makanya terus kita bisa dipasang logo ISO itukan karena kita sudah memenuhi syarat. Istilahnya ada 8 (delapan) syarat manajemen. Nah, ketika persiapan juga kita memberitahukan syarat-syarat itu. Mungkin kita punya, tapi kita nggak tau kalau itu syaratnya. Jadi kan ketika semuanya itu sudah bisa menjalankan sistem manajemen yang distandarkan itu sebenarnya kita bisa berkembang sangat cepat. Karena apa, karena disitu ada istilahnya memantau, mengukur, terus menerapkan tindakan yang perlu dilakukan dan peningkatan berkelanjutan. Jadi, nanti muncul data-data kegiatan apa?, kegiatan ekstra misalnya, ekstra dari sekian banyak ekstra mungkin sekarang kita nggak tau mana ekstra yang jalan apa nggak, aktif apa nggak, kegiatannya apa?, ketika sistem pemantauannya dijalankan menemukan ekstra yang kurang peminatnya maka didrop aja karena merugikan. Atau ekstra ini harus disupport banyak/</p>

		<p>lebih besar karena dia punya prospek. Nah, itu kan bisa dimainin ketika kita sudah sampai ke sistem analisisnya. Tapi kan kita ini masih jalan, apalagi di sekolah ini ganti-ganti mas pengurusnya, kebetulan yang ISO pertama dulu juga terus hanya baru 1,5 tahun diangkat menjadi kepala sekolah, ini juga baru 1 tahun ya juga diangkat jadi kepala sekolah. Jadi ya, sekarang kan vakum ini. Sementara kita masih proses mencermati lagi dari standar yang dulu kita tetapkan itu masih dikaji terus.</p> <p>Dari segi sarana prasarana, sebetulnya di ISO nggak ada mas syarat khusus sekolah dapat menyelenggarakan ISO. Lebih pada bagaimana kita itu melaksanakan apa yang kita rencanakan, dan menulis apa yang kita lakukan. Jadi, fasilitas itu muncul karena hasil analisis saja. Misalnya, muncul adanya CCTV, itu kan karena kita butuh untuk keamanan. Ketika kita butuh itu, ternyata tidak bisa mengawasi makanya kita pakai CCTV. Misalnya, kita punya studio musik, kita butuh karena ketika pelajaran musik, agar nggak mengganggu yang lainnya. Cuma yang dimaksud ISO nanti bagaimana sebetulnya, secara prosedurnya penggunaan studio musik, itu yang diutamakan. Aturan mainnya.</p>
4.	Bagaimana pelaksanaan SMM ISO 9001: 2008 di sekolah ini?	<p>Di sekolah ini SMM ISO ada aktivitas rutin yaitu: <b>Pengawalan <i>Complain</i></b>, jadi semua warga sekolah itu punya hak/ kesempatan untuk meng-komplainkan fasilitas baik itu fasilitas fisik maupun non-fisik. Jadi misalnya, LCD di suatu ruangan itu nggak nyala, sehingga punya hak memberikan <i>complain</i> kemudian dimasukkan ke dalam kotak saran. Nanti tim akan mengambil itu, dan harus diteruskan ke siapa, nah, ketika diteruskan ke siapa ketemu orang yang punya kompetensi di situ sampai ketemu kapan mau dibenahi. Untuk prosedurnya nggak mesti lewat kotak saran, langsung juga bisa. Jadi, nanti kita catat. Yang penting bukan <i>complain</i>-nya itu, tapi kita mengawal ketidakpuasan itu sampai dengan adanya respon.</p> <p>Kemudian yang <b>kedua Angket</b>. Temanya ganti-gantian artinya topiknya berbeda sesuai dengan kondisi yang <i>up to date</i> itu apa yang menjadi ketidakpuasan itu apa. Mungkin guru, fasilitas di sekolah, dsb.</p> <p><b>Ketiga Pengembangan Sekolah</b>, pengembangan sekolah itu dimulai berdasarkan hasil analisis data yang masuk dilihat keperluannya seperti apa, dibakukan, kemudian tim ISO ini bisa memberikan rekomendasi kepada sekolah. Sifat rekomendasi karena yang berhak melakukan perubahan adalah kepala sekolah.</p> <p><b>Keempat pembakuan tempat-tempat penyimpanan arsip</b>, agar lebih mudah dalam mencari arsip yang berkaitan dengan ISO.</p>

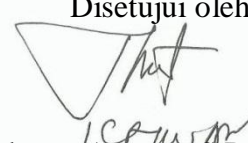
		<b>Kelima, Standarisasi Fasilitas dan Sarana Prasarana</b> , misalnya standarnya isinya kelas itu apa?, komputer misalnya, dll.
5.	Bagaimana evaluasi (penilaian diri) sekolah berkaitan dengan SMM ISO 9001: 2008 di sekolah ini?	<p>Sekolah ini melakukan evaluasi setahun 2 (dua) kali, kalau tidak salah bulan mei sama november. Itu periodik ya. Dalam artian tidak semua bagian diaudit. Ada yang memang suatu bagian perlu diaudit sering setahun 2 (dua) kali, ada juga yang diaudit mungkin 1,5 tahun sekali diaudit melihat pelaksanaannya, tergantung dari pelaksanaan di lapangan. Misalnya seperti perpustakaan di sini sudah lebih tertata misalnya, jadi tidak terlalu sering. Lab. Fisika kemarin itu setahun diaudit 2 (dua) kali.</p> <p>Untuk teknis pelaksanaannya:</p> <p><b>Pertama, Sosialisasi</b> bahwa tanggal sekian kita akan melaksanakan audit untuk segera dilakukan persiapan-persiapan; kemudian</p> <p><b>Kedua, Pelaksanaan</b> ada prosedurnya: 1. Kita <i>Opening Meeting</i> menjelaskan maksud dan tujuan audit; 2. <b>Pelaksanaan</b>, Kita sajikan jadwal pelaksanaannya, misalnya bagian itu ada 5 (lima) unit yang diaudit ada matriks <i>schedule</i>-nya itu, kemudian auditornya jam sekian-jam sekian menuju ke tempat masing-masing unit misalnya sarpras, kemudian mengambil sampel dari apa yang dilakukan oleh sarpras, kemudian menghubungkan antara perencanaan dengan pelaksanaan. Jadi itu sampel tapi detil gitu; 3. <i>Closing Meeting</i>, kita sajikan temuan-temuannya, dan harus segera dilakukan perbaikan preventif sama kuratif, pencegahan dan penyelesaian. Ketika itu, kekurangan itu bisa diselesaikan, misalnya ada sarana LCD di ruang itu tidak bisa berfungsi ketika diaudit ketemu itu, ini sudah lama ada laporan LCD rusak koq gak ditangani misalnya, nah itu kan ada penyelesaian maka harus segera ditangani itu. Di situ kan ada perjanjian. Kemudian supaya tidak terulang lagi, di situ kan ada pencegahannya, tim sarpras harus membuat sistem, membuat prosedur, gimana caranya supaya kejadian ini tidak terulang. Berarti dia harus membikin penjadwalan pemeriksaan alat-alat atau perawatan rutin. Setiap kali ada temuan tindakannya mesti dua itu yakni penyelesaian dan pencegahan.</p> <p>Teknis kegiatan ini baik internal dan eksternal sama. Nanti itu ditanyakan, kan itu ada form-nya namanya CAR (<i>Correcting Action Report</i>) di situ ada temuannya di mana, siapa yang tanggung jawab, kemudian apa yang harus segera diselesaikan, apa yang direncanakan supaya tidak terulang lagi. Nah itu nanti, ditulis kapan menyelesaikannya, kapan membuat perencanaan, semua sudah tertulis disitu. Sehingga itu nanti ini dibikin duluan. Nanti auditor akan melihat pada tangga yang sudah ditentukan untuk menyelesaikan itu.</p>

6.	Bagaimana proses pembentukan TIM SMM ISO 9001: 2008 di sekolah ini?	<p>Kalau awal dulu memang penunjukan mas. Siapa yang jadi MR, ketua. Karena kita menjadi bagian dari aktivitas sekolah maka manajemen mutu itu ada Wakil Kepala Sekolah. Wakaseknya dipilih sama seperti Wakasek-Wakasek yang lain. Jadi, di situ ada mekanisme mengusulkan atau diusulkan; kemudian nanti ada <i>fit and propertest</i>. Nah, di situ nanti ada tim <i>fit and propertest</i> pemilihan Wakasek. Untuk tim <i>fit and propertest</i> itu ada unsur guru, Tata Usaha, kemudian Komite. Sekarang Wakasek ada 5 (lima). Kalau 4 (empat) yang lainnya itu menjalankan program, kalau yang 1 (satu) ini kontrol-nya. Sebenarnya kita kan pembantu kepala sekolah, ada yang mengurus kesiswaan misalnya, bikin program-program siswa, salah satunya kepala sekolah juga harus kontrol, makanya kepala sekolah itu punya alat kontrol. Jadi Waka. Manajemen Mutu itu ada 4 (empat) dibawahnya, yakni: <b>1. Dokumen Kontrol; 2. Lead Auditor</b> (ketua auditor internal); <b>3. Tim Pengembang; 4. Tim UPKG</b> (Unit Peningkatan Kompetensi Guru Studi). Itu timnya manajemen mutu tadi. Disamping itu ada pembantu umumnya berkaitan dengan administrasi internal manajemen mutu sendiri. Misalnya ketika ada audit eksternal, kan butuh akomodasi nah itu ada yang handle hotelnya, antar jemputnya, dsb.</p> <p>Karena ketua timnya jadi kepala sekolah, kita harus mulai dari nol lagi – nol lagi, karena sistemnya belum jalan mas artinya kita masih taraf pengkajian tupoksinya itu cocok nggak dengan yang ada. Dulu memang itu kan ketat pembuatannya, kita ambil sampel dulu dari sekolah tertentu, kemudian kita modifikasi untuk sekolah kita, ketika kita modifikasi itu mungkin dulu sudah disepakati tapi setelah dicermati lagi ternyata nggak cocok ini. Ini masih proses seperti itu. Ada yang dibuang-buang misalnya tugas guru koq jadi banyak banget nggak sesuai dengan yang sebenarnya dijalankan.</p>
7.	Bagaimana akuntabilitas kinerja Tim SMM ISO 9001: 2008 di sekolah ini? Bagaimana pembiayaannya?	<p>Kalau sampai kesitu koq belum mas, tapi informasi sekolah itu kan semua bisa dilihat di web sekolah.</p> <p>Untuk pembiayaan, sekolah itu punya APBS. Jadi apa yang dilakukan Tim ISO itu ada di APBS itu. Artinya sesuai dengan APBS.</p> <p>Peran Tim ISO belum sampai pada taraf mengawasi penggunaan APBS. Kita tarafnya masih mengkonfirmasi tupoksi dari masing-masing bagian sudah cocok atau belum. Sebetulnya sistem itu juga jalan bukan karena Tim ISO tapi kita sudah ada sistemnya bagaimana cara melihat penggunaan dana bukan TIM ISO yang melakukan tapi itu punya komite sekolah, Tim ISO hanya membuat sistemnya bagaimana anggaran itu dibuatnya seperti apa, kemudian dalam pemantauannya itu siapa yang memantau, bukan</p>



		Tim ISO sebagai pelaksananya. Untuk menciptakan budaya efisien penggunaan anggaran Tim ISO juga sejauh ini tidak turut serta.
8.	Apa saja keuntungan yang didapat sekolah dalam menyelenggarakan SMM ISO 9001: 2008?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya prosedur yang jelas di semua bagian</li> <li>2. Adanya penilaian berkelanjutan mulai dari internal</li> <li>3. Layanan mudah dan jelas, jadi dulu misalnya anak-anak <i>complain</i> masalah raport, jadi dulu bingung mau ditunjukan ke siapa, wali kelas atau bagian akademik? Jadi ketika membutuhkan surat-surat itu ke siapa? Berapa lama? Dan untuk pembayaran itu juga ada kepastian, misalnya harus membayar ke siapa itu anak-anak juga jelas. Adanya sistem membantu kita untuk memantau kegiatan.</li> </ol>
9.	Apa yang menjadi faktor penghambat dan pendukung dari SMM ISO 9001: 2008 di sekolah ini?	<p>Karena ISO ada evaluasi yang rutin, kendalanya sebenarnya pada orangnya. Dalam artian tidak semuanya setuju dengan keberadaan perubahan manajemen di sekolah ini. Karena dulu tidak ada pantauan, tidak ada koreksi, tidak pernah dibimbing dalam bagaimana dia menjalankan tugas sekarang jadi harus dikoreksi juga.</p> <p>Tindak lanjut sekolah dalam menghadapi kendala tersebut dengan sosialisasi dipersereng di beberapa momentum, membiasakan untuk bisa diterapkan dengan jadwal-jadwal yang sudah ditentukan, misalkan RPP itu kadang-kadang ya yang sepuh-sepuh juga mengalami kendala, nah kalau sekarang karena diliat oleh temannya sendiri jadi nggak enak.</p> <p>Faktor yang mendukung sekolah menerapkan SMM ISO 9001: 2008 yang pertama, gambaran kalau ISO itu berhasil diterapkan di sekolah-sekolah itu kemudian dipahami; yang kedua, support dari sekolah dengan mengangkat guru MR menjadi wakil kepala sekolah itu artinya dukungan secara organisasi jadi lebih kuat.</p>

Disetujui oleh,



Ichwan Aryono, S.Pd

## Hasil Penelitian

### Hasil Wawancara Manajemen Mutu SMK Negeri 4 Yogyakarta

Sumber Data : Dra.Nunuk Windaryanti

Waktu : 08.00 – 09.00 wib

Hari, Tanggal : Sabtu, 27 Oktober 2012

Tempat : Ruang Tamu QMS

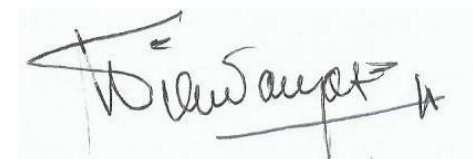
No.	Aspek yang diteliti	Hasil
1.	Apa yang melatarbelakangi sekolah ini menyelenggarakan SMM ISO 9001: 2008? Sudah berapa lama Sekolah ini menyelenggarakan SMM ISO 9001: 2008?	-
2.	Bagaimana Perencanaan SMM ISO 9001: 2008 di sekolah ini?	<p>Pada waktu proses mau ke sertifikasi itu saya belum masuk. Tapi pada dasarnya saya tahu proses-proses untuk menuju sertifikasi. Karena kebetulan sekolah kita mendampingi sekolah-sekolah yang belum tersertifikasi. Nah, dari awal itu adalah <b>Komitmen</b> dulu. Menetapkan komitmen. Jadi seluruh warga sekolah itu menetapkan komitmen bahwa akan menerapkan sistem manajemen mutu. Teknisnya sendiri, itu diikrarkan pada saat upacara oleh kepala sekolah misalnya. Terus mulai <b>Penyusunan Dokumen</b>, kemudian bersama-sama itu juga kita sosialisasi (<i>awareness</i>) SMM ISO ke warga, apa itu sistem manajemen ISO itu. Nah, pada waktu itu kita didampingi dari SMK 1 Magelang. Jadi yang pertama itu <i>awareness</i>. Kemudian <b>membentuk tim</b>. Tim ISO yang membentuk dokumen itu. Baru menyusun dokumen. Tadi saya terbalik. Kemudian setelah menyusun dokumen kita mengadakan audit internal. Nah, setelah audit itu kan dilihat. Kemudian diperbaiki dan diberi waktu kemudian audit eksternal dari pihak sertifikasi (lembaga sertifikasi). Setelah audit internal kemudian melakukan pre-audit. Jadi pre-audit dulu (latihan), kemudian audit, kemudian melakukan tinjauan manajemen. Baru kemudian audit eksternal. Di dalam audit eksternal ini tergantung kalau memang kekurangannya masih banyak nanti ada pengulangan. Kemudian diberi sertifikat.</p>

		Untuk mendapatkan ISO, kita menetapkan lembaga sertifikasi mana yang mau ditunjuk. itukan biasanya lembaga sertifikasi sosialisasi ke sekolah-sekolah yang memang mau sertifikasi, kemudian kita memilih mana yang memang kita tetapkan, kemudian melalui itu nanti ada audit dari lembaga sertifikasi yang disebut audit eksternal itu. Lembaga sertifikasinya itu PT. TUV dari Jerman.
3.	Adakah syarat khusus sekolah dapat menyelenggarakan SMM ISO 9001: 2008?	-
4.	Bagaimana pelaksanaan SMM ISO 9001: 2008 di sekolah ini?	Program SMM banyak mas. Itu kan nanti dibentuk QMS ( <i>Quality Management System</i> ) nah itu diketuai oleh QMR ( <i>Quality Management Representative</i> ). Itu saya. Disitu sebagai penjamin mutu, jadi program rutinnya mengadakan sosialisasi bagi warga yang memang belum mengetahui dan memahami program SMM, kemudian mengadakan audit internal, melaksanakan tinjauan manajemen, menjamin pelaksanaan audit eksternal, dan yang jelas itu menjamin sertifikasi itu tetap terjaga. Nah, di dalam penjaminan mutu itu banyak hal yang dilakukan: Menetapkan sasaran mutu; mengevaluasi sasaran mutu; kemudian pada tinjauan manajemen itu kita juga harus mencari dan mendata materi tinjauan mutu apa maunya pelanggan, masukan pelanggan itu kita tampung.
5.	Bagaimana evaluasi (penilaian diri) sekolah berkaitan dengan SMM ISO 9001: 2008 di sekolah ini?	-
6.	Bagaimana proses pembentukan TIM SMM ISO 9001: 2008 di sekolah ini?	Waktu itu belum ada QMS mas, hanya tim ISO pada waktu proses penyusunan, periode kerja 1 (satu) tahun. Nah, setelah sertifikasi baru kemudian ditetapkan stuktur yang ada di sekolah kita itu. Untuk strukturnya sudah ada perubahan, kalau kemarin saya namanya QMR tapi sekarang itu menjadi wakil kepala sekolah urusan Manajemen dan Ketenagaan mulai Juli ini. Bagian-bagiannya ada: 1. Wakil Kepala Sekolah urusan Manajemen dan Ketenagaan; 2. Sekretaris; 3. Litbang (Penelitian dan Pengembangan); 4. Pengelolaan Dokumen; 5. Urusan RSBI.
7.	Bagaimana akuntabilitas kinerja Tim SMM ISO 9001: 2008 di sekolah ini? Bagaimana pembiayaannya?	Semua di sini itu kan direncanakan jadi kita melihat dari ini mas, dari menetapkan sasaran mutu. Diinputkan pada APBS. Jadi begini, kita kan menetapkan sasaran mutu, menetapkan kebijakan sekolah berikut rencana kerja sekolah atau sekarang disebut RKJM (Rencana Kerja Jangka Menengah) kalau dulu Renstra. Dari RKJM menjadi RKT (Rencana Kerja Tahunan) atau disebut juga Rencana Kerja Sekolah. Dari RKT itu kemudian kita menetapkan sasaran mutunya. Kemudian berikutnya dari masing-masing pemimpin

		kegiatan itu ada Kepala Sekolah, Ka. TU, Waka 5 (lima), itu kemudian membuat program kerja. Nah, program kerja itu di- <i>breakdown</i> pada RAPBS (Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah) atau Rencana Kerja Anggaran Sekolah. Kemudian setelah rencana ditetapkan menjadi APBS. Itu proses penganggaran. Nah, di RAPBS ada pendapatan dari mana saja APBN, APBD Provinsi, APBD Kota, kemudian dari masyarakat yaitu dari Komite Sekolah. Kemudian dari dana itu kita lihat rencana kerjanya, kita buat rencana anggaran.
8.	Apa saja keuntungan yang didapat sekolah dalam menyelenggarakan SMM ISO 9001: 2008?	<p>Sekolah itu sudah jalan tanpa harus disuruh, masing-masing sudah ada program. Yang paling jelas, ada atau tidaknya Kepala Sekolah tetap jalan, contohnya kita sering tidak ada kepala sekolah, kepala sekolah waktu itu meninggal dunia kemudian yang lain tetap jalan karena mereka kan sudah membuat program, sudah sesuai dengan jadwal waktunya dan asal sesuai dengan rambu-rambunya saja. Anggaran juga sesuai dengan yang dianggarkan, jadi tidak masalah. Kemudian sistem sudah berjalan. Jadi misalnya, kita kan ada audit internal, itu tidak ada yang namanya meremehkan auditor, saatnya audit internal ya pasti berjalan. Siapa pun yang jadi auditor, dia adalah auditor. Pada saat audit internal itu kita ya serius. Dalam arti kita ada jadwal, ada kesepakatan kapan, dan mereka juga menyiapkan berkaitan dengan audit bisa program dst. Kemudian nanti setelah diaudit kita paparkan kekurangannya di mana terus di tinjauan manajemen itu. Itu yang dipaparkan semua, baik itu kepala sekolah. Itu dipaparkan pada saat <i>closing meeting</i>. Adapun proses audit itu yakni <i>Opening Meeting</i> dulu, <i>kansenan</i> apa to yang mau diaudit, siapa saja yang diaudit kan bisa perwakilan mas, tapi kalau di sini semua lini diaudit. Kemudian setelah proses itu, <i>Closing Meeting</i>, pemaparan hasil KTS (ketidaksesuaian). Kita audit 1 (satu) tahun 2 (dua) kali. Biasanya dilakukan pada bulan November dan Maret.</p> <p>Pada intinya keuntungan yang dirasakan dari adanya SMM ISO 9001: 2008 yaitu kalau sistem sudah berjalan tidak ada yang namanya rebutan itu program saya, itu program anda jadi suasana kondusif. Kalau ada evaluasi itu tidak ada yang kalau dievaluasi itu terus merasa salah. Di forum ya oke forum, di luar ya biasa. Karena kita telah menanamkan bahwa ada tempatnya kita beradu argumen. Di luar itu kita adalah sesama guru. Sebesar sekolah ini kalau sistem nggak berjalan bisa dibayangkan.</p> <p>Yang namanya di sistem manajemen itu, standar ISO itu adalah perbaikan berkelanjutan, makannya tidak ada yang namanya saya cukup puas, itu tidak ada. Setiap saat, pasti ada hal-hal yang perlu diperbaiki karena ada perbaikan berkelanjutan (<i>continuous improvement</i>).</p>

		Jadi, kita tidak merasa puas dengan apa yang kita dapat. Kalau seandainya sudah baik pasti akan menjadi baik + (plus). Setiap tahun itu pasti ada sesuatu yang tidak sesuai dengan yang direncanakan itu pasti ada. Tapi setidaknya tugas kita meminimalisir ketidaksesuaian itu.
9.	Apa yang menjadi faktor penghambat dan pendukung dari SMM ISO 9001: 2008 di sekolah ini?	<p>Hambatannya adalah warga yang belum berkomitmen. Contohnya, saya tidak bisa menjelaskan lebih detil. Karena warga dalam artian mulai dari kepala sekolah sampai siswa masih ada beberapa yang belum berkomitmen. Artinya masih memandang <i>apa to ISO</i> itu? Nah, itu tantangan bagi kami, kewajiban bagi kami untuk mensosialisasikan secara terus menerus. Istilah <i>awareness</i> itu kan penyadaran. Tidak pernah bosan, karena di sini juga ada warga baru, ada warga pindahan, ada guru baru, dan seterusnya.</p> <p>Yang mendukung, sebenarnya biaya, komite sekolah sangat mendukung, jadi artinya program apa yang diajukan oleh QMS itu pasti disetujui, itu kan mendukung. Kita mau mengadakan pelatihan auditor, mau mengadakan revisi data, mau mengadakan apa itu tidak pernah dibantah. Kemudian kita menganggarkan audit internal sampai berapa pun tidak ada yang membantah. kalau untuk yang QMS itu nggak pernah <i>diutik-utik</i> karena itu untuk penjaminan mutu, beda dengan yang lain.</p>

Disetujui oleh,



Dra. Nunuk Windaryanti

### Hasil Studi Dokumen SMA Negeri 3 Yogyakarta

Sumber Data : Lingkungan Sekolah  
 Hari/ tanggal : 29 – 10 November 2012

Waktu : Tidak ditentukan  
 Tempat : SMA Negeri 3 Yogyakarta

No.	Aspek yang dicermati	Hasil
1	Pedoman Mutu	
	a. Profil Sekolah	Ada dua jenis profil sekolah yang menjadi referensi peneliti 1) Buku Profil yang berisi mulai dari pengantar kepala sekolah, A. Identitas Sekolah; B. Motto, visi, indikator pencapaian visi, misi, tujuan, strategi; C. Pengelolaan Sekolah; D. Pengurus Komite Sekolah; E. Sejarah, logo; F. Program Pembelajaran; G. Keadaan Siswa; H. Keadaan Akademik; I. Kegiatan Peserta Didik; J. Pertukaran Pelajar; K. Keadaan Guru; L. Keadaan Karyawan; M. Keadaan Sarana dan Prasarana; N. Peran Alumni.
	b. Kebijakan Mutu	Berisi tentang komitmen sekolah yakni SMA Negeri 3 Yogyakarta memiliki komitmen melakukan peningkatan sistem manajemen mutu secara terus-menerus untuk memberikan kepuasan pelanggan, dengan: (1) menciptakan lulusan yang santun dan berbudi luhur, (2) meningkatkan lulusan yang kompeten di bidangnya, (3) meningkatkan layanan sekolah guna menuju Sekolah Bertaraf Internasional, (4) meningkatkan kemampuan guru dan peserta didik dalam bidang penelitian, sains, dan teknologi, (5) menciptakan lingkungan belajar-mengajar yang kondusif, (6) meningkatkan upaya pelestarian lingkungan, dan (7) meningkatkan prestasi akademik dan nonakademik di pentas nasional dan internasional
	c. Uraian Kebijakan Mutu	Pada bab ini menjelaskan dan mengurai kebijakan mutu yang telah disepakati bersama.
	d. Sasaran Mutu	Berisi tentang target/ sasaran capaian mutu sekolah.
	e. Mekanisme Kerja	Mekanisme kerja sekolah dituangkan dalam bentuk bagan <i>flow chart</i> lengkap menyentuh aspek penunjang sekolah, namun bagan Nampak sulit dipahami dikarenakan tidak ditunjang dengan adanya keterangan atau penjelasannya.
	f. Rencana Mutu	Rencana mutu sekolah dideskripsikan dengan bagan alur yang dijelaskan dengan SOP ( <i>Standard Operating Procedure</i> ) per kegiatan yang dirasa membutuhkan penjelasan

		lebih lanjut.
	g. Uraian Rencana Mutu	Penjelasan rencana mutu yang dituangkan ke dalam tabel yang berisi Nomor urut, Proses/ kegiatan yang dilakukan, Penanggung jawab, Sumber Daya, Referensi dari Perundang-undangan atau pedoman lainnya, serta Rekaman/ Catatan kegiatan.
	h. Daftar SOP	Dijelaskan dalam bentuk tabel yang berisi Nomor Urut, Identitas atau Nomor SOP, Judul SOP, Unit Kerja Terkait, Mulai Berlaku (Revisi ke berapa dan tanggal berapa).
	i. Lingkup Penerapan dan Proses Kegiatan Sekolah	Berisi tentang tujuan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 di sekolah. Adapun penerapan SMM ISO 9001: 2008 meliputi semua proses penyedia jasa pendidikan menengah kejuruan.
	j. Acuan yang mengatur	Acuan yang mengatur berdasarkan Standar Internasional ISO 9001: 2008, Peraturan Perundangan, Dokumen yang berkaitan dengan penyelenggaraan SMM di SMK.
	k. Istilah dan Definisi	Membantu pembaca dalam menerjemahkan istilah-istilah yang ada dalam Buku Pedoman Mutu.
	l. Sistem Manajemen Mutu	Berisi tentang ketentuan umum yang menjelaskan tugas dan kewajiban Kepala Sekolah dan QMS dalam implementasi TQM di sekolah; dan Bagaimana Mengelola Dokumen yang berkaitan dengan TQM di sekolah.
	m. Tanggung Jawab Manajemen	Berisi tentang Komitmen Manajemen (Kepala Sekolah), Pusat Perhatian pada siswa, orang tua/ wali peserta didik, DU/DI selaku pelanggan, menetapkan kebijakan mutu sekolah, perencanaan, tanggung jawab, wewenang dan komunikasi, dan Tinjauan Manajemen.
	n. Pengelolaan Sumber Daya	Pengelolaan Sumber Daya yang meliputi: Penyediaan Sumber Daya, Sumber Daya Manusia, Sarana dan Prasarana, dan Lingkungan Kerja.
	o. Realisasi Hasil Proses Pendidikan	Isi realisasi hasil proses pendidikan meliputi perencanaan, pengembangan kurikulum, pembelian barang dan jasa, proses pendidikan dan kegiatan belajar mengajar, pengendalian peralatan pemantauan dan pengukuran.
	p. Pengukuran, Analisis dan Perbaikan	Pada bab ini ditampilkan tinjauan umumnya mengapa diperlukan pengukuran, analisis dan perbaikan, kemudian dilakukan pemantauan dan pengukuran (persepsi/ harapan pelanggan sudah terpenuhi dan alat yang digunakan, audit internal), pengendalian ketidaksesuaian dan pelanggaran tata tertib siswa, Analisis Data, Perbaikan.
	q. Struktur Organisasi	Berisi bagan struktur organisasi sekolah yang cukup ideal dengan segala kelengkapannya.
	r. Uraian Tugas dan Wewenang	Menjelaskan tugas dan wewenang semua komponen sekolah yakni: kepala sekolah,

		wakil kepala sekolah urusan kurikulum, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, wakil kepala sekolah urusan sarana dan prasarana, wakil kepala sekolah urusan humas dan DU/ DI, kepala tata usaha, ketua program keahlian, wakil manajemen mutu/ QMR, litbang QMS.
2	Data Tupoksi dan Kualifikasi Bagian Nomor Dokumen <b>JDQ-6.2-3</b> Nomor Revisi <b>2</b>	Menunjukkan data-data <i>update</i> dan akurat sekolah yang berupa: Tugas pokok kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator akademik, koordinator akselerasi, koordinator sbi, kepala perpustakaan, kepala laboratorium IPA, pengelola laboratorium komputer, pengelola laboratorium IPS, pengelola laboratorium bahasa, koordinator program pengayaan intensif, koordinator peningkatan mutu guru dan penelitian, pembina OSIS, koordinator bidang pengadaan, koordinator bidang perawatan dan aset sekolah, wakil kepala sekolah urusan manajemen mutu, lead auditor, auditor, pengendali dokumen, bimbingan konseling, wali kelas, kepala sub bagian tata usaha, urusan umum, urusan kepegawaian, urusan keuangan, urusan administrasi data dan pelaporan, administrator data base
3	Form Laporan Hasil Audit Nomor.Dokumen <b>CM- 8.2-UPM-01-05</b>	Sebuah tabel yang berisi tentang temuan audit (ringkasan temuan), no. dokumen, Dept, Status (Open/ Close), Tanda Tangan Auditor (Open/ Close), Lead Auditor (Open/ Close).
4	Form Corrective Action Request (CAR) (Permintaan Tindakan Koreksi) Nomor Dokumen <b>CM- 8.2-UPM-01-04</b>	Tabel yang berisi: Area Teraudit, Audit Internal ke berapa, Tanggal Audit Internal, Nomor CAR, Uraian Ketidaksesuaian, Penyebab Ketidaksesuaian, Kategori (Major, Minor, Observasi), Nama Auditor, Nama Auditee, Rencana Perbaikan yang dilakukan Auditee, Target waktu selesai, Verifikasi, Status CAR (Open/ Close), Tanda Tangan Auditor Internal, Pemantauan Efektivitas Tindakan.



### Hasil Studi Dokumen SMK Negeri 4 Yogyakarta

Sumber Data : Lingkungan Sekolah  
 Hari/ tanggal : 29 – 10 November 2012

Waktu : Tidak ditentukan  
 Tempat : SMK Negeri 4 Yogyakarta

No.	Aspek yang dicermati	Hasil
1	Pedoman Mutu Revisi ke 4	
	a. Profil Sekolah	Ada dua jenis profil sekolah yang menjadi referensi peneliti 1) Buku Profil bilingual (dua bahasa Indonesia-Inggris) yang berisi mulai dari sambutan kepala sekolah, bab I pendahuluan (latar belakang), bab II tentang SMK Negeri 4 Yogyakarta (dasar, visi misi, sejarah, logo, mars), bab III organisasi dan manajemen sekolah (sistem manajemen mutu, <i>benefit</i> menerapkan SMM ISO 9001: 2008), bab IV fasilitas sekolah, jumlah siswa, guru, jenis program studi dengan foto/ gambar <i>full color</i> , beasiswa, institusi pasangan, dan daftar prestasi siswa/ sekolah) namun dari buku profil ini belum memiliki kekuatan untuk dijadikan referensi dikarenakan masih banyak hal yang perlu di- <i>update</i> . 2) Buku Pedoman Mutu, sama halnya (isi) dengan Buku Profil bilingual namun kurang menarik dipandang mata karena hanya ada tulisan berwarna hitam dan putih dan terdapat perbedaan yang mendasar dimana Buku Pedoman Mutu di sini lebih <i>update</i> .
	b. Kebijakan Mutu	Berisi tentang keinginan sekolah menghasilkan <i>output</i> atau lulusan yang disingkat dengan <b>PIAWAI</b> yang artinya: <b>Produktif, Inisiatif, Adaptif, Waspada, Analitis, Iman dan Taqwa</b> . Serta dengan dilampirkan cara sekolah untuk mencapai keinginan tersebut yakni dengan <b>PESONA</b> yang artinya <b>Peduli, Energik, Sportif, Olah Pikir, Normatif, Adil</b> .
	c. Uraian Kebijakan Mutu	Pada bab ini menjelaskan dan mengurai kebijakan mutu yang telah disepakati bersama.
	d. Sasaran Mutu	Berisi tentang target/ sasaran capaian mutu sekolah.
	e. Mekanisme Kerja	Mekanisme kerja sekolah dituangkan dalam bentuk bagan <i>flow chart</i> lengkap menyentuh aspek penunjang sekolah, namun bagan Nampak sulit dipahami

		dikarenakan tidak ditunjang dengan adanya keterangan atau penjelasannya.
	f. Rencana Mutu	Rencana mutu sekolah dideskripsikan dengan bagan alur yang dijelaskan dengan SOP ( <i>Standard Operating Procedure</i> ) per kegiatan yang dirasa membutuhkan penjelasan lebih lanjut.
	g. Uraian Rencana Mutu	Penjelasan rencana mutu yang dituangkan ke dalam tabel yang berisi Nomor urut, Proses/ kegiatan yang dilakukan, Penanggung jawab, Sumber Daya, Referensi dari Perundang-undangan atau pedoman lainnya, serta Rekaman/ Catatan kegiatan.
	h. Daftar SOP	Dijelaskan dalam bentuk tabel yang berisi Nomor Urut, Identitas atau Nomor SOP, Judul SOP, Unit Kerja Terkait, Mulai Berlaku (Revisi ke berapa dan tanggal berapa).
	i. Lingkup Penerapan dan Proses Kegiatan Sekolah	Berisi tentang tujuan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 di sekolah. Adapun penerapan SMM ISO 9001: 2008 meliputi semua proses penyedia jasa pendidikan menengah kejuruan.
	j. Acuan yang mengatur	Acuan yang mengatur berdasarkan Standar Internasional ISO 9001: 2008, Peraturan Perundangan, Dokumen yang berkaitan dengan penyelenggaraan SMM di SMK.
	k. Istilah dan Definisi	Membantu pembaca dalam menerjemahkan istilah-istilah yang ada dalam Buku Pedoman Mutu.
	l. Sistem Manajemen Mutu	Berisi tentang ketentuan umum yang menjelaskan tugas dan kewajiban Kepala Sekolah dan QMS dalam implementasi TQM di sekolah; dan Bagaimana Mengelola Dokumen yang berkaitan dengan TQM di sekolah.
	m. Tanggung Jawab Manajemen	Berisi tentang Komitmen Manajemen (Kepala Sekolah), Pusat Perhatian pada siswa, orang tua/ wali peserta didik, DU/DI selaku pelanggan, menetapkan kebijakan mutu sekolah, perencanaan, tanggung jawab, wewenang dan komunikasi, dan Tinjauan Manajemen.
	n. Pengelolaan Sumber Daya	Pengelolaan Sumber Daya yang meliputi: Penyediaan Sumber Daya, Sumber Daya Manusia, Sarana dan Prasarana, dan Lingkungan Kerja.
	o. Realisasi Hasil Proses Pendidikan	Isi realisasi hasil proses pendidikan meliputi perencanaan, pengembangan kurikulum, pembelian barang dan jasa, proses pendidikan dan kegiatan belajar mengajar, pengendalian peralatan pemantauan dan pengukuran.
	p. Pengukuran, Analisis dan Perbaikan	Pada bab ini ditampilkan tinjauan umumnya mengapa diperlukan pengukuran, analisis dan perbaikan, kemudian dilakukan pemantauan dan pengukuran (persepsi/ harapan pelanggan sudah terpenuhi dan alat yang digunakan, audit internal), pengendalian ketidaksesuaian dan pelanggaran tata tertib siswa, Analisis Data,

		Perbaikan.
	q. Struktur Organisasi	Berisi bagan struktur organisasi sekolah yang cukup ideal dengan segala kelengkapannya.
	r. Uraian Tugas dan Wewenang	Menjelaskan tugas dan wewenang semua komponen sekolah yakni: kepala sekolah, wakil kepala sekolah urusan kurikulum, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, wakil kepala sekolah urusan sarana dan prasarana, wakil kepala sekolah urusan humas dan DU/ DI, kepala tata usaha, ketua program keahlian, wakil manajemen mutu/ QMR, litbang QMS.
2	Data Pokok PSMK 2012 Form 01	Menunjukkan data-data <i>update</i> dan akurat sekolah yang berupa: Data Akreditasi yang menunjukkan huruf A di setiap Kompetensi Keahlian/ Prodi dan Penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan SMK; Data PSB dan siswa per tingkat; Data Siswa Mengulang dan Putus Sekolah; Data Siswa Menurut Agama dan Umur; Data Ekonomi Orang Tua Siswa dan Asal Sekolah Siswa Baru; Data Peserta Ujian dan Penelusuran Lulusan; Data Tenaga Kependidikan dan Pendidik; Data Prasarana SMK, Status Lahan SMK, dan Infrastruktur SMK; Data Perabot Ruang Pembelajaran dan Buku Teks Penunjang Ujian Nasional di Perpustakaan; Data Penerima Beasiswa SMK; Data Sarana Praktek Penunjang Pembelajaran; Kerjasama dengan DU/ DI

## Hasil Observasi Implementasi TQM di SMA Negeri 3 Yogyakarta

Sumber Data : Lingkungan Sekolah

Hari/ Tanggal : 8-27 Oktober 2012

Waktu : Tidak ditentukan

Tempat : SMA Negeri 3 Yogyakarta

Keterangan:

1 = kinerja sangat jelek

2 = kinerja jelek

3 = ragu-ragu

4 = kinerja baik

5 = kinerja baik sekali

Pernyataan	1	2	3	4	5
<b>1. Akses</b>					
<b>Hubungan dengan pelanggan</b>					
Tersedia Alamat yang jelas agar mudah dihubungi semua pelanggan					♥
Tersedia petugas penerima tamu					♥
Respon telepon yang cepat					♥
Sarana dan pedoman fasilitas mudah didapatkan				♥	
Tersedia rambu-rambu yang jelas di sekitar sekolah					♥
<b>Akses yang terbuka</b>					
Tersedianya jalan landai dan lift untuk orang-orang berkebutuhan khusus		♥			
Rambu-rambu dibuat dengan bahasa yang mudah dipahami masyarakat				♥	
<b>2. Pelayanan Pelanggan</b>					
<b>Petunjuk dan Bimbingan</b>					
Tersedia layanan informasi dan bimbingan yang siap sedia				♥	
Tersedia Pedoman Pelayanan				♥	
Tersedia Pelayanan Pre-Entri untuk semua peserta didik				♥	
Pelayanan terus menerus secara tepat, tersedia untuk peserta didik				♥	
Bimbingan karir mudah didapatkan				♥	
Tersedia akses kesejahteraan bagi peserta didik yang membutuhkan				♥	
Tersedia bimbingan bagi peserta didik yang membutuhkan				♥	



<b>Sumberdaya dalam proses belajar</b>					
Tersedia perpustakaan lengkap sesuai kebutuhan kurikulum					✓
Tersedia akses terbuka sumber pembelajaran bagi semua peserta didik					✓
Tersedia akses terbuka berupa fasilitas komputer bagi semua peserta didik				✓	
<b>Fasilitas Umum</b>					
Tersedia fasilitas kantin bagi peserta didik yang membutuhkan					✓
Tersedia fasilitas olahraga yang memadai					✓
Tersedia fasilitas relaksasi yang baik dan memadai				✓	
Tersedia peluang bagi peserta didik untuk mengorganisasikan kegiatannya					✓
<b>3. Kepemimpinan Kepala Sekolah</b>					
Kepala sekolah memiliki dan menyebarluaskan visi yang jelas					✓
Kepala sekolah peduli untuk mewujudkan visinya					✓
Kepala sekolah mengunggulkan prinsip-prinsip TQM				✓	
Kepala sekolah menjalankan tugas					✓
Kepala sekolah mengenal para staf					✓
Kepala sekolah mengenal para peserta didik				✓	
Kepala sekolah menyiapkan pemimpin berikutnya				✓	
Kepala sekolah menjamin bahwa sekolahnya unggul dalam mutu					✓
Kepala sekolah membangkitkan inovasi				✓	
Kepala sekolah membangkitkan kreativitas				✓	
Kepala sekolah memprioritaskan peningkatan mutu					✓
<b>Nilai-nilai</b>					
Misi sekolah jelas dan mudah dipahami				✓	
Kebijakan yang memberikan "kesempatan yang sama" di sekolah				✓	
Adanya komitmen yang kuat terhadap kebutuhan masyarakat					✓
<b>4. Lingkungan dan Sumberdaya Fisik, Gedung, kelas, dsb.</b>					
<b>Bangunan, ruang kelas, dan ruang lokakarya</b>					
Gedung bersih dan atraktif					✓
Sesuai dengan tujuan					✓
Enak dipandang, nyaman, dan membantu proses belajar-mengajar					✓
Kelas memiliki peralatan pembelajaran (media)					✓
<b>Lingkungan belajar yang mendukung</b>					
Tata letak kelas menyenangkan bagi peserta didik				✓	
Lingkungan belajar direncanakan (terorganisasi) dengan baik				✓	

<b>Kesehatan dan Keamanan</b>					
Peserta didik terjaga dari segala bentuk kecelakaan				✓	
Adanya kebijakan bahwa kesehatan dan keamanan harus dimonitor secara teratur				✓	
Tersedia komitmen yang tepat memelihara keamanan lingkungan					✓
<b>Kontrol dan Alokasi Sumberdaya</b>					
Kontrol sumber daya yang efektif				✓	
Sumber daya terkontrol oleh mereka yang menggunakannya				✓	
<b>Mutu Biaya</b>					
Sekolah memiliki ide yang jelas tentang biaya yang dikeluarkan akibat kegagalan meningkatkan mutu				✓	
Mutu biaya (penghematan) dipantau secara teratur				✓	
<b>5. Pembelajaran dan Pengajaran Efektif</b>					
<b>Ketepatan Metode Pembelajaran</b>					
Tersedia strategi pembelajaran dan pengajaran yang sesuai dengan tujuan program					✓
Tersedia variasi model pembelajaran yang sesuai kebutuhan peserta didik					✓
Strategi pembelajaran dan pengajaran di-review secara teratur dengan kriteria khusus				✓	
Strategi pembelajaran dan pengajaran diukur secara teratur dengan kriteria khusus				✓	
Strategi pembelajaran dan pengajaran diukur dengan hasil belajar peserta didik					✓
Pembelajaran bersifat fokus pada peserta didik					✓
Peserta didik ikut bertanggungjawab terhadap proses belajar mereka sendiri					✓
Mengutamakan pembelajaran melalui skala prioritas					✓
Tersedia suasana yang sehat sesuai kebutuhan peserta didik					✓
<b>Ketepatan portofolio pembelajaran (kurikulum)</b>					
Kurikulum sesuai dengan kebutuhan peserta didik				✓	
Isi (materi) program relevan				✓	
Isi program tidak ketinggalan zaman				✓	
Respon yang cepat terhadap pengembangan program baru				✓	
Evaluasi klien terhadap relevansi penawaran				✓	
Penyampaian program dengan baik terhadap pemilik lapangan kerja				✓	



<b>Pengawasan dan Evaluasi</b>					
Umpan balik peserta didik diperoleh secara teratur (berkala)					✓
Umpan balik dari pelanggan lain diperoleh secara teratur (berkala)				✓	
Angket (kuesioner) peserta didik digunakan secara tepat				✓	
Angket (kuesioner) masyarakat digunakan secara tepat				✓	
Sekolah memiliki sistem formal untuk <i>me-review</i> (tinjauan ulang)				✓	
Sekolah memiliki sistem formal untuk penilaian					✓
Tersedia umpan balik peserta didik yang dipakai untuk membuat keputusan (kebijakan)				✓	
<b>6. Peserta didik</b>					
<b>Kepentingan Peserta Didik</b>					
Tanda-tanda petunjuk yang jelas				✓	
Toilet yang bersih dan baik					✓
Tempat umum untuk berkumpul peserta didik bersih					✓
Tempat umum untuk berkumpul peserta didik dihias dengan indah					✓
Tersedia buku pegangan bagi peserta didik			✓		
Tersedia buku pedoman akademik					✓
Guru dan Staf sangat komunikatif dengan peserta didik					✓
Tersedia daftar absensi					✓
Tersedia transportasi yang baik bagi peserta didik				✓	
Tersedia tempat rekreasi (olahraga) peserta didik					✓
<b>Kepuasan peserta didik</b>					
Tersedia data induk peserta didik yang baik					✓
Tersedia data guru yang baik				✓	
Tersedia data staf tata usaha yang baik				✓	
Kepuasan peserta didik diperoleh dari survei (angket)				✓	
Kepuasan masyarakat (orang tua/wali) diperoleh dari angket			✓		
Peserta didik selalu mendapat informasi				✓	
Pendapat/ pandangan peserta didik selalu terdata				✓	
<b>Pemantauan kemajuan peserta didik</b>					
Kemajuan peserta didik dijejaki (dipelajari) secara teratur				✓	
Kemajuan peserta didik dipantau secara teratur				✓	
Kehadiran peserta didik dipelajari secara teratur				✓	
Kehadiran peserta didik dipantau secara teratur				✓	
Tutorial digunakan secara efektif untuk menjamin kelancaran belajar peserta didik				✓	

<b>7. Staf</b>					
<b>Sikap dan Motivasi</b>					
Bertanggungjawab				✓	
Berpengetahuan				✓	
Berorientasi (berpusat) pada peserta didik				✓	
Bertanggungjawab terhadap mutu kerjanya				✓	
Berbangga dengan pekerjaannya				✓	
Berbahagia dengan pekerjaannya				✓	
Bersiap merespons kebutuhan individual					✓
<b>Tim Kerja</b>					
Memiliki komitmen terhadap tim dan kerja tim				✓	
Memiliki pendekatan tim				✓	
Staf terlatih dalam keterampilan					✓
Staf memiliki kekompakan yang kuat				✓	
Tim memiliki ide yang jelas tentang batasan kewenangannya				✓	
Tersedia sumber daya utama untuk meningkatkan mutu				✓	
Menghargai dan mendukung praktek-praktek kerja yang baik					✓
Berkonsultasi tentang kebijakan secara teratur				✓	
<b>Pengembangan staf dan Pelatihan</b>					
Sekolah bertanggungjawab mengembangkan stafnya					✓
Pengembangan staf bersifat pro-aktif dan secara jelas menegaskan kebutuhan sekolah					✓
Pengembangan staf dengan <i>me-review</i> (meninjau ulang) kebutuhan individual				✓	
Pelatihan staf dilengkapi sarana yang memadai					✓
Pelatihan staf dibiayai secara memadai					✓
Pelatihan staf adalah prioritas utama sekolah				✓	
Pelatihan mencakup seluruh staf					✓
Staf dilatih teknik peningkatan mutu					✓
<b>Fasilitas</b>					
Tersedia ruang kerja yang menyenangkan					✓
Tersedia perlengkapan kerja yang lengkap					✓
Tersedia perlengkapan kerja yang cocok					✓
Tersedia kesempatan untuk berdiskusi (debat) secara profesional					✓
<b>8. Hubungan Masyarakat (Luar)</b>					
<b>Pemasaran</b>					
Tersedianya strategi pemasaran yang koheren (logis)				✓	
Penelitian (riset) pasar dilaksanakan secara teratur				✓	
Sekolah mencari pandangan positif para pelanggan				✓	



Penyebaran kuesioner (angket) bagi peserta didik dan pemilik lapangan kerja				✓	
<b>Masyarakat</b>					
Memelihara hubungan baik dengan masyarakat yang relevan				✓	
Pendapat/ pandangan masyarakat diteliti secara teratur				✓	
Tersedia hubungan yang kuat dengan dunia usaha dan industri melalui kemitraan				✓	
Tersedia hubungan yang kuat dengan lembaga masyarakat melalui kemitraan					✓
<b>9. Organisasi</b>					
<b>Perencanaan Strategis</b>					
Sekolah mempunyai tujuan jangka panjang					✓
Sekolah mempunyai tujuan jangka pendek					✓
Semua staf menyadari arah tujuan sekolah				✓	
Sekolah memiliki rencana strategi tertulis					✓
Perencanaan mengidentifikasi cara staf agar dapat memberikan kontribusi kesuksesan sekolah				✓	
<b>Budaya Organisasi</b>					
Sekolah memiliki struktur organisasi sederhana dan ramping				✓	
Kepala sekolah memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu					✓
Otonomi didelegasikan ke bawah				✓	
Sikap positif bagian perubahan dari kultur					✓
Tersedia pernyataan umum (Slogan) Pengarahan					✓
Tersedia komitmen yang kuat untuk melakukan evaluasi dan <i>me-review</i> (meninjau ulang)					✓
Organisasi didasarkan pada kerja tim					✓
Ada toleransi bagi yang berbuat kesalahan				✓	
<b>Komunikasi</b>					
Komunikasi yang baik tampak sebagai prioritas utama				✓	
Komunikasi dari bawah ke atas bukan sebaliknya				✓	
Saling berkomunikasi tampak sebagai sumber kehidupan sekolah					✓
<b>Pengetahuan Manajemen</b>					
Tersedia kebijakan sekolah untuk menggunakan sumber pengetahuan secara efektif					✓
Pendekatan aktif digunakan untuk mengelola pengetahuan					✓
Tim belajar kepada tim lain yang sukses ( <i>study banding</i> )					✓

<b>Alat dan teknik mutu</b>					
Tersedia peralatan yang dipakai untuk meningkatkan mutu					✓
Tersedia teknik yang dipakai untuk meningkatkan mutu					✓
Tersedia Tim proyek yang dibentuk untuk mengatasi isu-isu mutu				✓	
<b>10. Standar</b>					
<b>Standar Keras</b>					
Sekolah memiliki hasil ujian terbaik (memuaskan) sebagai keberhasilan peserta didik					✓
Sekolah memiliki tingkat kemajuan yang tinggi				✓	
Penggunaan sumberdaya-sumberdaya yang ada secara efektif					✓
Umpan balik peserta didik dan masyarakat yang baik berdasarkan pengumpulan data yang sistematis sesuai kebutuhan					✓
tersedia kontrol anggaran yang efektif				✓	
<b>Standar lunak</b>					
Iklim (suasana) yang menyenangkan				✓	
Kesejahteraan peserta didik merupakan prioritas				✓	
Pelayanan pelanggan diutamakan					✓
Lingkungan yang bersahabat					✓
Tersedia komitmen peserta didik mengembangkan semua kemampuannya					✓
<b>Aplikasi standar yang benar</b>					
Sekolah tidak mengukur diri hanya dengan prioritas-prioritas standar keras semata				✓	



## Hasil Observasi Implementasi TQM di SMK Negeri 4 Yogyakarta

Sumber Data : Lingkungan Sekolah

Hari/ Tanggal : 8-27 Oktober 2012

Waktu : Tidak ditentukan

Tempat : SMK Negeri 4 Yogyakarta

Keterangan:

1 = kinerja sangat jelek

2 = kinerja jelek

3 = ragu-ragu

4 = kinerja baik

5 = kinerja baik sekali

Pernyataan	1	2	3	4	5
<b>1. Akses</b>					
<b>Hubungan dengan pelanggan</b>					
Tersedia Alamat yang jelas agar mudah dihubungi semua pelanggan			✓		
Tersedia petugas penerima tamu	✓				
Respon telepon yang cepat				✓	
Sarana dan pedoman fasilitas mudah didapatkan				✓	
Tersedia rambu-rambu yang jelas di sekitar sekolah					✓
<b>Akses yang terbuka</b>					
Tersedianya jalan landai dan lift untuk orang-orang berkebutuhan khusus	✓				
Rambu-rambu dibuat dengan bahasa yang mudah dipahami masyarakat					✓
<b>2. Pelayanan Pelanggan</b>					
<b>Petunjuk dan Bimbingan</b>					
Tersedia layanan informasi dan bimbingan yang siap sedia					✓
Tersedia Pedoman Pelayanan			✓		
Tersedia Pelayanan Pre-Entri untuk semua peserta didik	✓				
Pelayanan terus menerus secara tepat, tersedia untuk peserta didik			✓		
Bimbingan karir mudah didapatkan			✓		
Tersedia akses kesejahteraan bagi peserta didik yang membutuhkan					✓
Tersedia bimbingan bagi peserta didik yang membutuhkan				✓	

<b>Sumberdaya dalam proses belajar</b>					
Tersedia perpustakaan lengkap sesuai kebutuhan kurikulum					✓
Tersedia akses terbuka sumber pembelajaran bagi semua peserta didik				✓	
Tersedia akses terbuka berupa fasilitas komputer bagi semua peserta didik				✓	
<b>Fasilitas Umum</b>					
Tersedia fasilitas kantin bagi peserta didik yang membutuhkan					✓
Tersedia fasilitas olahraga yang memadai					✓
Tersedia fasilitas relaksasi yang baik dan memadai				✓	
Tersedia peluang bagi peserta didik untuk mengorganisasikan kegiatannya					✓
<b>3. Kepemimpinan Kepala Sekolah</b>					
Kepala sekolah memiliki dan menyebarluaskan visi yang jelas					✓
Kepala sekolah mempedulikan untuk mewujudkan visinya					✓
Kepala sekolah mengunggulkan prinsip-prinsip TQM				✓	
Kepala sekolah menjalankan tugas				✓	
Kepala sekolah mengenal para staf					✓
Kepala sekolah mengenal para peserta didik				✓	
Kepala sekolah menyiapkan pemimpin berikutnya			✓		
Kepala sekolah menjamin bahwa sekolahnya unggul dalam mutu				✓	
Kepala sekolah membangkitkan inovasi					✓
Kepala sekolah membangkitkan kreativitas					✓
Kepala sekolah memprioritaskan peningkatan mutu					✓
<b>Nilai-nilai</b>					
Misi sekolah jelas dan mudah dipahami					✓
Kebijakan yang memberikan "kesempatan yang sama" di sekolah				✓	
Adanya komitmen yang kuat terhadap kebutuhan masyarakat					✓
<b>4. Lingkungan dan Sumberdaya Fisik, Gedung, kelas, dsb.</b>					
<b>Bangunan, ruang kelas, dan ruang lokakarya</b>					
Gedung bersih dan atraktif				✓	
Sesuai dengan tujuan					✓
Enak dipandang, nyaman, dan membantu proses belajar-mengajar					✓
Kelas memiliki peralatan pembelajaran (media)					✓
<b>Lingkungan belajar yang mendukung</b>					
Tata letak kelas menyenangkan bagi peserta didik				✓	
Lingkungan belajar direncanakan (teroganisasi) dengan baik				✓	



<b>Kesehatan dan Keamanan</b>					
Peserta didik terjaga dari segala bentuk kecelakaan				✓	
Adanya kebijakan bahwa kesehatan dan keamanan harus dimonitor secara teratur				✓	
Tersedia komitmen yang tepat memelihara keamanan lingkungan					✓
<b>Kontrol dan Alokasi Sumberdaya</b>					
Kontrol sumber daya yang efektif				✓	
Sumber daya terkontrol oleh mereka yang menggunakannya					✓
<b>Mutu Biaya</b>					
Sekolah memiliki ide yang jelas tentang biaya yang dikeluarkan akibat kegagalan meningkatkan mutu					✓
Mutu biaya (penghematan) dipantau secara teratur				✓	
<b>5. Pembelajaran dan Pengajaran Efektif</b>					
<b>Ketepatan Metode Pembelajaran</b>					
Tersedia strategi pembelajaran dan pengajaran yang sesuai dengan tujuan program				✓	
Tersedia variasi model pembelajaran yang sesuai kebutuhan peserta didik				✓	
Strategi pembelajaran dan pengajaran di-review secara teratur dengan kriteria khusus				✓	
Strategi pembelajaran dan pengajaran diukur secara teratur dengan kriteria khusus				✓	
Strategi pembelajaran dan pengajaran diukur dengan hasil belajar peserta didik					✓
Pembelajaran bersifat fokus pada peserta didik					✓
Peserta didik ikut bertanggungjawab terhadap proses belajar mereka sendiri					✓
Mengutamakan pembelajaran melalui skala prioritas					✓
Tersedia suasana yang sehat sesuai kebutuhan peserta didik					✓
<b>Ketepatan portofolio pembelajaran (kurikulum)</b>					
Kurikulum sesuai dengan kebutuhan peserta didik					✓
Isi (materi) program relevan					✓
Isi program tidak ketinggalan zaman				✓	
Respon yang cepat terhadap pengembangan program baru				✓	
Evaluasi klien terhadap relevansi penawaran				✓	
Penyampaian program dengan baik terhadap pemilik lapangan kerja				✓	

<b>Pengawasan dan Evaluasi</b>					
Umpan balik peserta didik diperoleh secara teratur (berkala)					✓
Umpan balik dari pelanggan lain diperoleh secara teratur (berkala)				✓	
Angket (kuesioner) peserta didik digunakan secara tepat				✓	
Angket (kuesioner) masyarakat digunakan secara tepat				✓	
Sekolah memiliki sistem formal untuk <i>me-review</i> (tinjauan ulang)				✓	
Sekolah memiliki sistem formal untuk penilaian					✓
Tersedia umpan balik peserta didik yang dipakai untuk membuat keputusan (kebijakan)				✓	
<b>6. Peserta didik</b>					
<b>Kepentingan Peserta Didik</b>					
Tanda-tanda petunjuk yang jelas					✓
Toilet yang bersih dan baik					✓
Tempat umum untuk berkumpul peserta didik bersih					✓
Tempat umum untuk berkumpul peserta didik dihias dengan indah					✓
Tersedia buku pegangan bagi peserta didik			✓		
Tersedia buku pedoman akademik					✓
Guru dan Staf sangat komunikatif dengan peserta didik					✓
Tersedia daftar absensi					✓
Tersedia transportasi yang baik bagi peserta didik				✓	
Tersedia tempat rekreasi (olahraga) peserta didik					✓
<b>Kepuasan peserta didik</b>					
Tersedia data induk peserta didik yang baik					✓
Tersedia data guru yang baik					✓
Tersedia data staf tata usaha yang baik					✓
Kepuasan peserta didik diperoleh dari survei (angket)			✓		
Kepuasan masyarakat (orang tua/wali) diperoleh dari angket			✓		
Peserta didik selalu mendapat informasi				✓	
Pendapat/ pandangan peserta didik selalu terdata				✓	
<b>Pemantauan kemajuan peserta didik</b>					
Kemajuan peserta didik diawasi (dipelajari) secara teratur				✓	
Kemajuan peserta didik dipantau secara teratur				✓	
Kehadiran peserta didik dipelajari secara teratur				✓	
Kehadiran peserta didik dipantau secara teratur				✓	
Tutorial digunakan secara efektif untuk menjamin kelancaran belajar peserta didik					✓



<b>7. Staf</b>					
<b>Sikap dan Motivasi</b>					
Bertanggungjawab				✓	
Berpengetahuan				✓	
Berorientasi (berpusat) pada peserta didik				✓	
Bertanggungjawab terhadap mutu kerjanya				✓	
Berbangga dengan pekerjaannya				✓	
Berbahagia dengan pekerjaannya				✓	
Bersiap merespons kebutuhan individual				✓	
<b>Tim Kerja</b>					
Memiliki komitmen terhadap tim dan kerja tim					✓
Memiliki pendekatan tim					✓
Staf terlatih dalam keterampilan					✓
Staf memiliki kekompakan yang kuat				✓	
Tim memiliki ide yang jelas tentang batasan kewenangannya					✓
Tersedia sumber daya utama untuk meningkatkan mutu				✓	
Menghargai dan mendukung praktek-praktek kerja yang baik					✓
Berkonsultasi tentang kebijakan secara teratur				✓	
<b>Pengembangan staf dan Pelatihan</b>					
Sekolah bertanggungjawab mengembangkan stafnya				✓	
Pengembangan staf bersifat pro-aktif dan secara jelas menegaskan kebutuhan sekolah				✓	
Pengembangan staf dengan <i>me-review</i> (meninjau ulang) kebutuhan individual				✓	
Pelatihan staf dilengkapi sarana yang memadai					✓
Pelatihan staf dibiayai secara memadai					✓
Pelatihan staf adalah prioritas utama sekolah				✓	
Pelatihan mencakup seluruh staf					✓
Staf dilatih teknik peningkatan mutu					✓
<b>Fasilitas</b>					
Tersedia ruang kerja yang menyenangkan					✓
Tersedia perlengkapan kerja yang lengkap					✓
Tersedia perlengkapan kerja yang cocok					✓
Tersedia kesempatan untuk berdiskusi (debat) secara profesional					✓
<b>8. Hubungan Masyarakat (Luar)</b>					
<b>Pemasaran</b>					
Tersedianya strategi pemasaran yang koheren (logis)					✓
Penelitian (riset) pasar dilaksanakan secara teratur				✓	
Sekolah mencari pandangan positif para pelanggan					✓

Penyebaran kuesioner (angket) bagi peserta didik dan pemilik lapangan kerja				✓	
<b>Masyarakat</b>					
Memelihara hubungan baik dengan masyarakat yang relevan					✓
Pendapat/ pandangan masyarakat diteliti secara teratur				✓	
Tersedia hubungan yang kuat dengan dunia usaha dan industri melalui kemitraan					✓
Tersedia hubungan yang kuat dengan lembaga masyarakat melalui kemitraan					✓
<b>9. Organisasi</b>					
<b>Perencanaan Strategis</b>					
Sekolah mempunyai tujuan jangka panjang					✓
Sekolah mempunyai tujuan jangka pendek					✓
Semua staf menyadari arah tujuan sekolah					✓
Sekolah memiliki rencana strategi tertulis					✓
Perencanaan mengidentifikasi cara staf agar dapat memberikan kontribusi kesuksesan sekolah					✓
<b>Budaya Organisasi</b>					
Sekolah memiliki struktur organisasi sederhana dan ramping					✓
Kepala sekolah memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu					✓
Otonomi didelegasikan ke bawah				✓	
Sikap positif bagian perubahan dari kultur					✓
Tersedia pernyataan umum (Slogan) Pengarahan					✓
Tersedia komitmen yang kuat untuk melakukan evaluasi dan <i>me-review</i> (meninjau ulang)					✓
Organisasi didasarkan pada kerja tim					✓
Ada toleransi bagi yang berbuat kesalahan					✓
<b>Komunikasi</b>					
Komunikasi yang baik tampak sebagai prioritas utama					✓
Komunikasi dari bawah ke atas bukan sebaliknya				✓	
Saling berkomunikasi tampak sebagai sumber kehidupan sekolah					✓
<b>Pengetahuan Manajemen</b>					
Tersedia kebijakan sekolah untuk menggunakan sumber pengetahuan secara efektif					✓
Pendekatan aktif digunakan untuk mengelola pengetahuan					✓
Tim belajar kepada tim lain yang sukses ( <i>study banding</i> )				✓	



<b>Alat dan teknik mutu</b>					
Tersedia peralatan yang dipakai untuk meningkatkan mutu					✓
Tersedia teknik yang dipakai untuk meningkatkan mutu					✓
Tersedia Tim proyek yang dibentuk untuk mengatasi isu-isu mutu					✓
<b>10. Standar</b>					
<b>Standar Keras</b>					
Sekolah memiliki hasil ujian terbaik (memuaskan) sebagai keberhasilan peserta didik				✓	
Sekolah memiliki tingkat kemajuan yang tinggi				✓	
Penggunaan sumberdaya-sumberdaya yang ada secara efektif					✓
Umpan balik peserta didik dan masyarakat yang baik berdasarkan pengumpulan data yang sistematis sesuai kebutuhan				✓	
tersedia kontrol anggaran yang efektif				✓	
<b>Standar lunak</b>					
Iklim (suasana) yang menyenangkan				✓	
Kesejahteraan peserta didik merupakan prioritas				✓	
Pelayanan pelanggan diutamakan					✓
Lingkungan yang bersahabat					✓
Tersedia komitmen peserta didik mengembangkan semua kemampuannya					✓
<b>Aplikasi standar yang benar</b>					
Sekolah tidak mengukur diri hanya dengan prioritas-prioritas standar keras semata				✓	